

ESIMIESViestinnän Toimivuus

Case: Elixia Seppälän asiakaspalvelu

Ida-Maria Mäkelä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Mäkelä, Ida-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ESIMIESVIESTINNÄN TOIMIVUUS Case: Elixia Seppälän asiakaspalvelu		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Haaranen, Maija		
Toimeksiantaja(t) Oy Elixia Finland Ab, Elixia Seppälä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaspalvelutiimin näkökulmasta esimiesviestinnän toimivuutta Elixia Seppälässä. Tavoitteena oli selvittää, miten esimiesviestintä Elixia Seppälän asiakaspalvelussa tällä hetkellä toimii ja missä esimiesviestinnän osa-alueissa on kehitettävää. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia esimiesviestinnän parantamiseksi.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkasteltiin viestintää yleisellä tasolla sekä työyhteisössä esimiestasolla. Viitekehaksessä perehdyttiin työyhteisöviestintään, strategiseen ja operatiiviseen viestintään sekä esimiesviestintään tiedotuksen, perehdyttämisen, palautteenannon ja motivoinnin osa-alueilla.</p> <p>Kyseessä oli tapaustutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena Elixia Seppälän asiakaspalveluun. Tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina alkusyksystä 2013. Tutkimukseen osallistui Elixia Seppälän asiakaspalvelutiimi, jossa on neljä työntekijää. Tulosten analysointimenetelmänä oli sisällönanalyysi, ja tutkimustulokset analysoitiin haastattelurungon teemojen mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että viestintä ja tiedottaminen tapahtuvat usein viime tipassa tai myöhässä. Ajan puutteen ja kiireen vuoksi strateginen ja operatiivinen viestintä sekä perehdyttäminen jäävät vähemmälle. Tutkimus osoitti, että asiakaspalvelijat toivoivat enemmän palautetta ja motivointia esimieheltään. Kehitysehdotusten avulla tavoitteena on saada viestintää ja tiedotusta ajantasaisemmaksi ja nopeammaksi, saada strateginen ja operatiivinen viestintä tehokkaammaksi, tehostaa perehdyttämistä sekä kehittää työntekijöiden motivointia ja palautteenantamista.</p> <p>Opinnäytetyö on työkalu sekä Seppälän että muiden keskusten esimiehille viestinnän tehostamiseen. <u>Työn kautta on mahdollista parantaa asiakaspalvelun laatua sekä työtyytyväisyyttä.</u></p> <p>Avainsanat (asiasanat) Esimiesviestintä, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, haastattelututkimus, tapaustutkimus</p> <p>Muut tiedot</p>		



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DESCRIPTION

Author(s) Mäkelä, Ida-Maria	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.05.2014
	59	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title FUNCTIONALITY OF MANAGEMENT COMMUNICATION Case: Customer service of Elixia Seppälä		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Oy Elixia Finland Ab, Elixia Seppälä		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to explore the functionality of management communication from a customer service point of view at Elixia Seppälä. The purpose was to discover how the customer service sees the management communication function at the moment and which management communication fields need improvement. The purpose was also to find development proposals to improve management communication.</p> <p>The theoretical framework examines the communication on a general level and also at the work community on the management level. The framework consists of workplace communication, strategic and operational communication. Management communication was explored through four themes: information, orientation, feedback and motivation.</p> <p>The study was a case-study executed as a qualitative survey from a customer service point of view at Elixia Seppälä. The theme interview was used as a method of collecting data, and the interviews were conducted as personal interviews in the early fall of 2013. The study involved Elixia Seppälä's customer service team of four employees. The analysis method was content analysis and the results were analyzed by the interview themes.</p> <p>The study showed that communication and information were often provided in the last minute or too late. Due to the urgency and lack of time, the strategic and operative communication were neglected along with orientation. The study showed that the customer servers wished to get more feedback and motivation from their managers. The aim of the development proposals was to improve the communication and information to be more real-time and faster, make the strategic and operative communication more effective, improve the orientation, motivation and giving feedback.</p>		
Keywords management communication, internal communication, workplace communication, interview study, case study		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSONGELMAT	7
3	TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA JA TOTEUTUS	9
3.1	Toimeksiantajan taustatiedot	9
3.2	Tutkimuksen toteutus	11
4	VIESTINTÄ	14
4.1	Viestinnän ymmärrettävyys	15
4.2	Viestinnän informatiivisuus	15
4.3	Viestinnän mallit	16
5	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ	17
5.1	Työyhteisö	18
5.2	Työyhteisöviestintä	18
5.3	Yhteisöviestinnän määritelmiä	19
5.4	Strateginen ja operatiivinen viestintä	22
6	ESIMIES – TYÖYHTEISÖSSÄ TÄRKEÄ VIESTIJÄ.....	24
6.1	Esimiesviestintä.....	24
6.2	Tiedotus	26
6.3	Viestintäkeinot ja välineet	27

6.4	Perehdyttäminen	29
6.5	Palaute ja motivointi	30
6.6	Esimiesviestinnän haasteista viestinnän kehittämiseen.....	33
7	ESIMIESViestinnän TOIMIVUUS: CASE ELIXIA SEPPÄLÄN ASIAKASPALVELU .	35
7.1	Tiedotus	36
7.2	Työtehtävät ja organisaatio	38
7.3	Perehdyttäminen	39
7.4	Palautteenanto	40
7.5	Motivointi	42
7.6	Avoin palaute esimiesviestinnästä	43
7.7	Tutkimuksen laatu.....	44
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	47
8.1	Mahdolliset jatkotutkimukset.....	52
8.2	Tutkimuksen hyödyt.....	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	58
	Liite 1. Haastattelulomake.....	58
	KUVAT	
	Kuva 1. Viestintäpizza (Åberg 1993, 108).....	20
	Kuva 2. Esimiehen viestintätehtävien sisällöt (D'Aprixin 1996)	25

Kuva 3. Viestintäkanavat (Åberg 2000, 174)	28
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Elixia Seppälän henkilöstö (Elixian henkilökunta syksy 2013)	11
---	----

1 JOHDANTO

Viestintä on elintärkeä osa yrityksen toimintaa, minkä on todennut mm. viestinnän professori Osmo A. Wiio. Esimiehellä on viestinnästä suuri vastuu, sillä ilman esimiesviestintää yrityksen on mahdotonta toimia. Kuinka työntekijät tietäisivät omat työtehtävänsä, jos kukaan ei heille niistä kertoisi? Kuinka työntekijät osaisivat käyttää laitteita ja järjestelmiä, jos kukaan ei heitä näissä opastaisi? Kuinka työntekijät tietäisivät, mihin yritys tähtää ja mitä heiltä vaaditaan, jos kukaan ei heille näitä asioita valaisisi? Kuinka työntekijät voisivat kehittyä ja sitoutua yritykseen, jos kukaan ei antaisi heille palautetta ja motivoisi? Esimiesviestintää vaaditaan kaikkiin edellä mainittuihin asioihin. Esimiesviestintä saatetaan mieltää vain tiedonsiirtona ja informaation välittämisenä, mutta todellisuudessa siihen kuuluu paljon muutakin. Viestintä kulkee työuran mukana aina työhaastattelusta alkaen sen päättymiseen asti. Esimiesviestintää tapahtuu työpaikalla päivittäin, ja se on tärkeää kaikille osastoille sekä työntekijöille työnteon kannalta. Viestintä saatetaan nähdä itsestään selvänä asiana, eikä siihen sen suuremmin kiinnitetä huomiota, mutta todellisuudessa toimivan esimiesviestinnän toteuttaminen on esimiehelle haastavaa ja vaatii siihen paneutumista.

Toimivan esimiesviestinnän on tutkittu olevan yritykselle todella tärkeä voimavara (Lindeman 2010, 45). Esimiesviestinnän on tutkittu työntekijöiden näkökulmasta olevan tärkeä osa jokapäiväistä toimintaa (Valtonen 2009, 50). Lisäksi on tutkittu, että esimiesviestinnässä tärkeänä pidetään selkeitä työnohjeista ja selkeää kuvaa työtehtävistä (Lindeman 2010, 45). Toisaalta tärkeää on myös se, että tieto tavoittaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan, ja tämä onkin herkästi yksi viestinnän ongelmista (Lintu 2012, 77). Perehdyttämistä ei myöskään pidä unohtaa, sillä se auttaa työntekijää pääsemään oksaksi työyhteisöä (Lenkkeri 2014, 44 – 45). Toimivalla esimiesviestinnällä on vaikutusta myös yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. Tutkimuksissa on osoitettu, että viestintä on kytköksissä työhyvinvointiin, ja tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen tuloksiin ja menestykseen. (Terho 2012, 31.)

Toimin Jyväskylässä Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Seppälässä asiakaspalveluvastaavana ja huomaan työssäni päivittäin tilanteita, joissa esimiesviestinnän merki-

tys korostuu. Esimiehen viestintätaidot ja viestinnän ajankohtaisuus ovat asiakaspalvelussa työskentelyn kannalta äärimmäisen merkittäviä. Asiakaspalvelu on asiakkaan ensimmäinen kontakti Elixiaan, joten asiakaspalvelijan on oltava ajan tasalla kaikesta, mitä keskuksessa tapahtuu. Niinpä viestinnän on oltava ajantasaista, ripeää ja tehokasta. Lisäksi asiakaspalvelijalla tulee olla selkeä kuva omista työtehtävistään ja tavoitteistaan, jotta työnteko sujuu mutkitta ja kantaa hedelmää. Työn kannalta on oleellista osata käyttää työvälineitä, ohjelmia ja tuntea tuotteet äärimmäisen hyvin, minkä vuoksi työhön perehdytys on hyvin oleellinen seikka. Asiakaspalvelutyö vaatii oikeanlaista otetta työhön, minkä vuoksi palaute ja motivointi ovat tärkeä osa asiakaspalvelijan työn kehittymisen kannalta.

Ajatus tutkimuksen toteuttamisesta Elixia Seppälään lähti nimenomaan oman työn kautta. Vuonna 2012 henkilöstörakenteet muuttuivat kaikissa Elixia-keskuksissa, minkä seurauksena hierarkiasta poistuivat väliesimiehet. Tämä osittain muutti myös viestintäkulttuuria Elixiaassa. Tämä havaittiin myös asiakaspalvelussa, sillä Elixia Seppälässä asiakaspalvelijat ovat nyt sitä mieltä, että esimiesviestinnässä on sudenkuoppia ja sellaisia osa-alueita, jotka kaipaavat kehitystä. Niinpä esimiesviestinnän kehittämisen tutkimus nousi aiheelliseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tasolla esimiesviestintä on Elixia Seppälän asiakaspalvelutiimin näkökulmasta, missä esimiesviestinnän osa-alueissa on parannettavaa ja millaisilla muutoksilla esimiesviestintää voitaisiin kehittää tehokkaammaksi.

Opinnäytetyön alussa selvennetään tämän työn tutkimusongelma ja tutkimusasetelma. Tämän jälkeen seuraa teoriaosuus. Tutkimusteoreettisessa viitekehyksessä perehdytään tutkimuksen kannalta oleellisiin käsitteisiin: viestintään, sisäiseen viestintään ja esimiesviestintään. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Lopuksi tehdään vielä yhteenveto tutkimuksesta.

2 TUTKIMUSONGELMAT

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin asiakaspalvelutiimin näkökulmasta esimiesviestinnän toimivuuteen Elixia Seppälässä. Elixia koostuu viidestä tiimistä: asiakaspalvelu,

myynti, lapsiparkki, ryhmäliikunta ja personal training. Jokainen tiimi on omanlaisensa minkä vuoksi myös esimiesviestintä, sen toteutus ja tyyli, on erilaista. Tämä esimiesviestinnän tutkimus rajattiin asiakaspalveluun siksi, että se kiinnostaa oman työn vuoksi. Elixia Seppälän asiakaspalvelussa todettiin, että esimiesviestinnässä olisi kehitettävää, ja siksi tämä tutkimus kohdennettiin nimenomaan asiakaspalvelun näkökulmaan.

Elixia Seppälän asiakaspalvelu koostuu nuorista (21 – 27 vuotiaista) työntekijöistä, jotka kaikki ovat työskennelleet Elixia Seppälän asiakaspalvelussa noin 1 – 2 vuotta. Neljästä haastateltavasta yksi on mies, ja loput naisia. Kaikki neljä työntekijää ovat osa-aikaisia ja tekevät yhdestä viiteen vuoroa viikossa.

Asiakaspalvelu on asiakkaalle ensimmäinen kontakti, kun hän joko soittaa tai saapuu keskukseen. Näin ollen ensimmäinen kuva Elixista saadaan asiakkaalle asiakaspalvelun kautta. Asiakaspalvelu valittiin tutkimuskohteeksi siksi, että työssäni olen törmännyt tilanteisiin, joissa viestinnän toimimattomuus on hankaloittanut työntekoa, vaikuttanut asiakaspalvelun laatuun, turhauttanut työntekijöitä ja vaikuttanut myös työmotivaatioon. Löytämällä nämä sudenkuopat ja kehittämällä oikeanlaiset parannusehdotukset voidaan viestintä viedä uudelle ja paremmalle tasolle. Kun viestintä toimii, niin samalla toimii moni muukin asia.

Esimiehen vastuu viestinnästä on laaja, mutta tässä tutkimuksessa esimiesviestintää tarkasteltiin nimenomaan asiakaspalvelutyön oleellisimpien asioiden kannalta. Viestintätoimisto Deski on tehnyt Esimiesviestinnän oppaan (2009), jossa esimiesviestinnän tärkeinä osa-alueina pidetään seuraavia asioita: yleisten asioiden ja organisaation asioiden tiedottaminen, työtehtävien ja vastuualueiden kertominen, perehdyttäminen, palautteenantoon ja motivointi. Nämä asiat liittyvät hyvin oleellisesti niihin asioihin, jotka ovat asiakaspalvelutyön kannalta merkittäviä. Niinpä tämä tutkimus rakennettiin em. aiheisiin pohjautuen,, ja tavoitteena oli selvittää miten asiakaspalvelussa nämä esimiesviestinnän osa-alueet toimivat. Lisäksi tutkimuksen kautta oli tarkoitus löytää kehitettävät kohteet näiltä esimiesviestinnän osa-alueilta ja kehittää konkreettisia keinoja, joilla esimiesviestintää voitaisiin tehostaa. Tutkimuksen tavoitteena oli siis saada selville asiakaspalveluun kohdistuvan esimiesviestinnän ongelmat

ja tehostaa sitä asiakaspalvelutyön kannalta paremmaksi. Tämän toteutumisesta huolehditaan siten, että tutkimustulokset sekä kehitysehdotukset käydään sekä asiakaspalvelun esimiehen että Elixia Finlandin asiakaspalvelusta vastaavan henkilön kanssa läpi, ja suunnitellaan kuinka ne saadaan käytäntöön.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia Elixia Seppälän esimiesviestintää asiakaspalvelutiimin näkökulmasta seuraavien tutkimusongelmien kautta:

- Miten Elixia Seppälän asiakaspalvelutiimi kokee esimiesviestinnän toimivan tällä hetkellä?
- Millä esimiesviestinnän alueilla asiakaspalvelutiimi mukaan on parannettavaa?
- Millä keinoilla asiakaspalvelutiimin esimiesviestintää voitaisiin parantaa?

Tällä tutkimuksella on siis tarkoitus kehittää esimiesviestintää tehokkaammaksi. Tutkimuksen jälkeen kehitysideat esitellään asiakaspalvelun esimiehelle, ja tavoitteena on, että nämä saadaan jalkautettua organisaatioon. Kun esimiesviestintä paranee, on odotettavissa että asiakaspalvelussa työ on tehokkaampaa sekä asiakaspalvelu laadukkaampaa ja asiantuntevampaa. Tämä vaikuttaa tuloksellisuuteen positiivisesti. Toimiva esimiesviestinnän myötä tavoitteena ovat myös tyytyväisemmät työntekijät ja pienempi vaihtuvuus.

3 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA JA TOTEUTUS

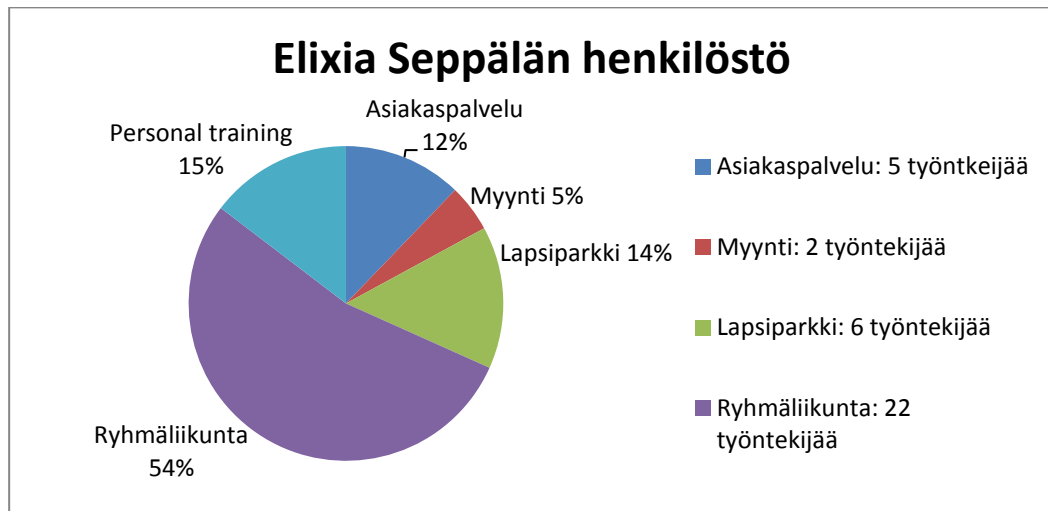
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista. Kappaleeseen on kerätty taustatietoja toimeksiantajasta ja kerrottu tutkimukseen valittu ote-, sekä tiedonkeruu- että analyysimenetelmiä.

3.1 Toimeksiantajan taustatiedot

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Seppälä Jyväskylässä. Elixia on Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa toimiva hyvin tunnettu liikun-

ta- ja hyvinvointikeskus, jolla on tällä hetkellä Pohjoismaissa yhteensä lähes 140 000 jäsentä ja 50 keskusta. Elixia on perustettu Suomeen vuonna 2001, jolloin avattiin viisi keskusta. Tämän jälkeen Elixia on laajentanut toimintaansa avaamalla lähes joka vuosi 1 – 2 keskusta. Oy Elixia Finland Ab on siis osa Elixia Nordicia ja kaikista toimipisteistä tällä hetkellä 14 on Suomessa: Jyväskylässä, Tampereella, Turussa, Helsingissä ja Espoossa. Kaikki Elixia-keskukset toimivat samalla periaatteella ja kohti yhteistä strategiaa, jolla tähdätään jäsenten hyvinvointiin ja erinomaisiin jäsenkokemuksiin. Elixia panostaa erityisesti laatuun ja asiakaspalveluun, henkilökunnan ammattitaitoon sekä laadukkaisiin tuotteisiin. (Elixia)

Elixian tarjoamia tuotteita ovat ryhmäliikunta, personal training ja Elixia Light club. Ryhmäliikunta on ehdottomasti Elixian vahvin valtti, sillä tuntitarjonta on laaja ja monipuolinen. Myös personal training on vahvistanut asemaansa, sillä nykyään yhä enemmän arvostetaan ja panostetaan treenaamiseen oman ohjaajan kanssa. Vuonna 2012 tammikuussa lanseerattiin uusi tuote, Elixia light club, joka tähtää painonpudotukseen ja kokonaisvaltaiseen elämäntapamuutokseen. Jokaisessa Elixia-keskuksessa on myös oma lapsiparkki. Näiden lisäksi keskuksista riippuen on tarjolla lisäpalveluja, kuten Spa-hyvinvointiosasto tai hieroja. Elixia Seppälä on yksi viidestä keskuksista, jotka vuonna 2001 Suomeen avattiin. (Mts.) Tällä hetkellä Elixia Seppälässä työskentelee keskimäärin 40 työntekijää. (Henkilökunta syksy 2013). (Ks. kuvio 1)



Kuvio 1. Elixia Seppälän henkilöstö (Elixian henkilökunta syksy 2013)

Vuoden 2012 elokuulle saakka on jokaisella osastolla/tiimillä ollut oma esimies/päällikkö, mutta rakennemuutosten myötä loppukesästä 2012 väliesimiehet poistettiin. Esimiesasemaan jäivät ainoastaan keskusjohtajat sekä apulaispäälliköt. Nykyään keskusjohtaja vastaa myynnistä ja asiakaspalvelusta sekä lapsiparkista. Apulaispäällikön vastuualueina puolestaan ovat ryhmäliikunta ja personal training sekä Light Club. Lisäksi asiakaspalvelusta ottaa vastuuta asiakaspalveluvastaava, jona minä toimin. Asiakaspalveluvastaavan työtehtäviin kuuluu huolehtia asiakaspalvelun vastuullisemmista työtehtävistä eli tilitysten hoitamisesta, viestinnästä, raportoinnista ja työvuoroista. Jollakin tapaa asiakaspalveluvastaava on mukana myös perehdytyksessä. Esimiesvastuuta minulla ei kuitenkaan ole.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnainen, ja sen avulla haetaan ymmärrystä ja tulkintaa tietyille ilmiölle. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tilannesidonnaisuus ja ainutkertaisuus. Yksi tutkimussuuntaus on case-tutkimus eli hermeneutiikkaan perustuva

tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle ominaista on analysoida tapahtumaa tai ilmiötä, joka on rajattu tiettyyn ympäristöön. Tutkimuksen kohde tapaustutkimuksessa on esimerkiksi pieni yhteisö, yksikkö tai yksi organisaatio, eli tutkimuksella ei haeta yleistettävää tulosta vaan nimenomaan tutkitaan tämän kyseisen tapauksen tilannetta. (Pitkäranta 2010, 20 – 23.)

Laadullinen tutkimus valittiin tässä tutkimuksessa menetelmäksi juuri siksi, että tarkoitus ei ollut yleistää esimiesviestinnän toimivuutta kaikissa Elixia-keskuksissa. Sen sijaan tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesviestinnän toimivuutta Jyväskylän Elixia Seppälässä. Tämä tutkimus suunnattiin asiakaspalvelutiimin näkökulmaan, joten tutkimussuuntaukseksi valikoitui tapaustutkimus. Tutkimuksessa ei siis tutkittu esimiesviestinnän toimivuutta koko keskuksen näkökulmasta, vaan Elixia Seppälän yhden tiimin, eli asiakaspalvelun, näkökulmasta.

Tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin haastattelu, sillä haastatteleamalla saatiin laajemmat ja kattavammat vastaukset, kuin mitä olisi saatu esimerkiksi kyselylomakkeella. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja luotettava esimerkiksi siksi, että kysymys voidaan tarvittaessa kysyä uudestaan ja väärinymmärrettyä kysymystä voidaan oikaista tai tarvittaessa selventää. Haastattelun kautta tutkittavaan ilmiöön saadaan tietoa laajemmin, sillä haastateltavalla on mahdollisuus antaa näkemyksestään laajempi kuvaus. (Mts. 104.) Tämän tutkimuksen haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu on etukäteen rakennettu tietyn teeman ympärille. (Mts. 106.) Tässä haastattelussa kyselyrunko ja kysymykset olivat etukäteen suunniteltuja. Kysymykset olivat ennalta määrättyjä, ja ne käytiin kaikille läpi samassa järjestyksessä.

Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla kaikki Elixia Seppälän asiakaspalvelun työntekijät, joita on neljä. Otokseen valittiin kaikki asiakaspalvelun työntekijät jo pelkästään sen vuoksi, että aineistoa saatiin tarpeeksi, mutta myös sen vuoksi, että varmasti kaikkia asiakaspalvelijoita ja heidän näkemyksiään kuultiin. Tällä varmistettiin se, että saatiin mahdollisimman luotettava tulos aikaan. Ennen tutkimuksen suorittamista kaikilta asiakaspalvelun työntekijöiltä tiedusteltiin, haluavatko he osallistua tutkimukseen, ja kaikki olivat positiivisin mielin tutkimuksessa mukana. Jokaisen tut-

kimukseen osallistuneen työntekijän kanssa sovittiin henkilökohtainen haastatteluaika. Haastattelut pidettiin Elixialla erillisessä tilassa, jossa ei ollut muita työntekijöitä tai ihmisiä. Haastattelun aikana puhelimet, tietokoneet yms. tekniset laitteet olivat suljettuina, jotta häiriötekijöitä ei ollut. Haastattelutilanne oli tarkoitus pitää asiallisena, mutta kuitenkin mahdollisimman rentona, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin ilman suurempaa jännitystä. Koska haastattelijana toimi työkaaveri ja tuttu henkilö, oli kaikkien helppo tulla haastatteluun ja ilmapiiri haastattelussa pysyi avoimena. Haastateltavat pystyivät luottamaan haastatteliijaan ja näin antamaan rehellisiä vastauksia.

Aineiston käsittelyn helpottamiseksi haastattelut litteroitiin. Litterointi tarkoittaa haastatteluiden purkamista puheesta tekstimuotoon. Tämä auttaa haastatteluiden käsittelyssä ja analyysien tekemisessä. (Saranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.2.1) Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin heti haastatteluiden jälkeen, jotta haastattelutilanteet olisivat tuoreessa muistissa. Litterointi tehtiin sanatarkasti, eli haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi suoraan haastattelutallenteista sellaisenaan saanaakaan muuttamatta. Jokainen haastattelu nimettiin eri tunnisteilla (H1, H2, H3 ja H4) aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Näin henkilöt pysyivät tutkimuksessa anonyymeina.

Aineiston tulkinnan apuna käytettiin koodaamista. Koodaamisella jäsennellään ja luokitellaan aineistoja esimerkiksi yhtäläisyyksiä etsien. Koodaus selkeyttää aineiston sisältöä ja tämä auttaa analyysien ja tulkintojen tekemistä. (Mts. 7.2.2.) Tutkimuksessa käytiin aineistot läpi teemoittain ja koodaten sieltä löytyviä esille nousevia huomioita. Yhdellä tussilla merkittiin jokaisesta teemasta kyseisen osa-alueen sen hetkinen tilanne esimiesviestinnässä ja toisella tussilla huomiot niistä asioista, joissa on kehittämisen varaa. Mikäli aineistossa oli jo mahdollisia kehitysehdotuksia, merkittiin ne vielä omalla värillään.

Kun aineisto oli litteroitu ja koodattu, tehtiin tutkimuksesta analyysit ja johtopäätökset. Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Tämän analyysimenetelmän tarkoituksena on luoda tekstimuotoisesta aineistosta yhtenäinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Mts. 7.3.2.) Sisällönanalyysi valittiin menetelmätavaksi siksi,

että tarkoituksena oli koota asiakaspalvelijoiden käsitys siitä, miten asiakaspalvelussa esimiesviestintä toimii Elixia Seppälässä ja millä osa-alueilla esimiesviestinnässä on parannettavaa. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineisto ei suoranaisesti liity teoriaan, mutta niillä on kuitenkin yhteys siihen. Teoria siis tukee ja vahvistaa havaintoja. (Mts. 2.3.2.3.) Tutkimuksen analyysit siis tehtiin aineistoon perustuen, eli aineiston kautta selvitettiin miten asiakaspalvelutiimin näkökulmasta esimiesviestintä toimii ja millä osa-alueilla on kehitettävää. Näille havainnoille löytyi teoriasta vahvistuksia. Sen lisäksi tavoitteena oli löytää myös kehitysehdotuksia esimiesviestinnän parantamiseksi, ja tähän puolestaan haettiin pohjaa enemmän teoriasta.

Tutkimuksen kautta onnistuttiin selvittämään mikä on asiakaspalvelun näkökulmasta esimiesviestinnän nykyinen tilanne, ja löydettiin asiakaspalvelun näkökulmasta esimiesviestinnän kompastuskivet. Lisäksi saatiin koottua hyviä ja konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla asiakaspalvelussa esimiesviestintää saataisiin tehokkaammaksi.

4 VIESTINTÄ

Ihminen ei kykene olemaan ja elämään ilman, että viestii –tämän osoittavat tutkimuksetkin (Puro 2004, 12). Kaikki kommunikointi, niin sanallinen kuin sanatonkin, jota tapahtuu vähintään kahden osapuolen välillä, on viestintää. Tavoitteena on välittää, vastaanottaa ja ymmärtää. Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma koostuu erilaisista merkeistä, joilla lähettäjä ilmaisee oman ajatuksensa. Vastaanottaja puolestaan luo näistä oman mielikuvan. Viestintä voidaan nähdä prosessina, jonka aloittaa lähettäjä. Hänellä on idea, joka täytyy puheeksi sanomaksi, ja sanoma välitetään jonkin kanavan kautta vastaanottajalle. Sanoman siirtyessä lähettäjältä vastaanottajalle häiriötekijät puuttuvat peliin ja saattavat muokata sanomaa. Harvemmin alkuperäinen idea ja luotu käsitys ovat täsmälleen samat, minkä vuoksi viestinnän osapuolien keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää. Sanoman ymmärrettävyyttä voidaan lisätä lisäkysymysten sekä vastausten, esimerkkien ja perusteluiden avulla. (Åberg 1993, 11 – 12.)

Viestintää tapahtuu päivittäin erilaisissa tilanteissa. Viestintä johdetaan latinankielisestä sanasta *communicare*, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä. Tämä kuvaa viestinnän informaatiiovaihtoa sekä yhteisöllisyyttä viestinnässä. (Juholin 2001, 25.)

4.1 Viestinnän ymmärrettävyys

Viestintä on onnistunut silloin, kun vastaanottaja ymmärtää sen. Viestinnän ymmärrettävyyteen vaikuttaa kolme asiaa: sanoma on vastaanottajan mielestä kiinnostava, se on onnistuttu laittamaan hyvin esille, ja viestinnän osapuolilla on hyvät vuorovaikutustaidot. Mikäli sanoman vastaanottaja ei käsitä sanoman tarkoitusta, on sen sisäistäminen ja sen mukaan toimiminen lähes mahdotonta. Ymmärrettävyyttä lisää esimerkiksi se, että sanat ovat lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä. Lyhyet lauseet ovat helpommin ymmärrettäviä kuin pitkät, eikä monimuotoisilla rakenteillakaan kannata lähteä leikkimään. Mitä yksinkertaisempaa, sen selkeämpää. (Åberg 1993, 10 – 11.)

Eriaiset merkit ja symbolit ovat osa viestintää. Puhuttaessa sanoma koostuu äänestä ja kirjalliseen muotoon puettu sanoma puolestaan kirjaimista. Merkit ovat tiedossa kaikilla, ja niiden tarkoitus on yhteisesti sovittu. (Mts. 11.)

Viestinnän ymmärrettävyyteen vaikuttaa myös se, onko vastaanottajalla jo entuudestaan tietoa asiasta. Samoin siihen vaikuttaa tiedon tarve eli se, miten akuutisti se esimerkiksi työn tekemiseen. Oikean viestintäkanavan valitseminen on oleellinen tekijä viestinnässä, jotta sanoma saavuttaa vastaanottajan. Jos tieto ei kulje, on mahdotonta saada viestintää toimimaan. Viesti kulkee harvoin häiriöttä, ja tämä myös vaikuttaa sanomaan. Häiriöt voivat vääristää ymmärrettävyyttä, hankaloittaa vastaanottamista tai jopa estää sanoman pääsyn vastaanottajalle. (Mts. 13 – 14.)

4.2 Viestinnän informatiivisuus

Viestintä on ihanteellisinta silloin, kun viestin vastaanottaja oivaltaa lähettäjän alkuperäisen ajatuksen, kun viestintään käytetyt kanavat eivät kuormitu liikaa ja kun vies-

ti saa aikaan oivalluksia ja luovaa ajattelua. Viestintä sisältää aina informaatiota. Lähettäjän näkökulmasta informatiivinen sanoma välittyy vastaanottajalle silloin, kun vastaanottaja ymmärtää hänen ajatuksensa. Kanavan näkökulmasta sanoma on informatiivinen, kun ko. kanava kuormittuu viestinnästä mahdollisimman vähän. Vastaanottajan näkökulmasta informatiivinen viestintä tuottaa ns. ”ahaa-elämyksen” eli vastaanottaja saa viestistä jonkin oivalluksen. (Åberg 1993, 15 – 16.)

Viesti kulkee vastaanottajalta lähettäjälle joko suoraan kasvojen tai jonkin kanavan kautta. Kanava on siis kuin kulkuväline, jolla viesti välitetään vastaanottajalle. Teknisiä kanavia voidaan kutsua myös viestimiksi. Erilaisia viestimiä ovat esimerkiksi, puhelin, sähköposti, kirje, radio, lehti tai televisio. (Mts. 17.)

Viestinnän professori Osmo A. Wiio on todennut: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Tämä kuvastaa sitä, että on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat ja vaikeuttavat viestintää. Viestin kulkeutuessa lähettäjältä vastaanottajalle sen eteen saattaa tulla useita häiriötekijöitä. Wiio erittelee häiriöt esteisiin, kohinaan, katoon ja vääristymään. Voi siis olla, että viestin sanoma vääristyy tai viesti jää saamatta. (Mts. 17.)

Lähettäjän saama palaute sanoman vastaanottajalta on varmistus siitä, että sanoma on mennyt perille. Palaute voi olla kirjallista tai vaikka pelkkä pään nyökkäys. Suorassa viestinnässä monesti myös ilmeet ja eleet toimivat palautteena. (Åberg 2006, 85 – 92.) Konkreettinen palaute on tehokkainta. Erilaisissa tilanteissa on myös osattava antaa erilaista palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin. (Åberg 1993, 18 – 19.)

4.3 Viestinnän mallit

Viestintä on muutakin kuin pelkkää tiedon siirtämistä. Viestintä on nähty erilaisina malleina ajan saatossa. Viestinnän mallit ovat muokkautuneet eri vuosikymmeninä prosessimallista semioottisiin malleihin ja kulttuuriseen malliin. (Åberg 2006, 83.)

Yleinen viestintämalli on lineaarinen malli, jossa viestintä nähdään nimenomaan tiedon siirtämisenä. Claude Shannon ja Warren Weaver ovat kehittäneet lineaarisen viestinnän mallin. Tässä viestintämallissa on kolme ongelmatasoa (Karvonen n.d., 1):

1. Tekniset ongelmat: miten tarkkaan ja tehokkaasti viestittävät symbolit voidaan siirtää.
2. Merkityksen ongelmat: miten tarkoin siirretyt symbolit vievät halutun merkityksen perille.
3. Vaikutuksen ongelmat: miten tehokkaasti vastaanotettu merkitys ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan.

Prosessimallin mukaan viestintä nähdään prosessina, jossa sanoma välittyy kahden osapuolen, lähettäjän ja vastaanottajan, välillä eri kanavia käyttäen. Tämä viestinnän malli on 1940-luvulta peräisin. Prosessimallissa korostui viestinnän eri osien tehostaminen. Viestintä on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän sen osia tehostetaan. (Åberg 2006, 83 – 84.)

Myöhemmin 1970-luvulla viestinnän tutkijat alkoivat enemmän kiinnittää huomiota tulkintaan. Tätä kautta syntyivät semioottiset mallit. Semioottisilla viestintämalleilla informaation siirtämisen sijaan tärkeämpää on sanoman merkitys eli se, miten sanoma tulkitaan ja saadaan muiden tietoisuuteen. (Mts. 84.)

1990-luvulla viestinnässä alettiin korostaa kulttuuria eli sitä, että merkkien tarkoituksesta määräsi yhteisöllinen sopimus. Kulttuurisen näkemyksen mukaan viestinnän ydin siis ovat yhteiset merkit ja viestintäsäännöt. (Mts. 84.)

5 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön ja työyhteisöviestinnän käsitteitä. Lisäksi luvussa perehdytään strategiseen ja operatiiviseen viestintään.

5.1 Työyhteisö

Juholin (2001, 18) kuvaa yhteisön tai organisaation olevan kokonaisuus, jolla on tarkoitus ja tavoitteita. Lisäksi sillä on tarve kertoa itsestään ja luoda kommunikaatiota ympäristönsä kanssa.

Työpaikalla ihmiset luovat yhteisön, jossa on sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä yhteisöä kutsutaan työyhteisöksi. Hyvässä työyhteisössä on avoin ilmapiiri ja työntekijät kannustavat toisiaan, heillä on yhteiset säännöt asioiden puheeksi ottamisesta, viestintä toimii ja kaikilla työyhteisön työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työyhteisöön. (Penttinen, n.d.)

5.2 Työyhteisöviestintä

Yhteisöviestintään luetaan kaikki yhteisön sisällä ja sen ulkopuolelle tapahtuva viestintä. Yhteisöviestintä koostuu sekä kahdensuuntaisesta vuorovaikutteisesta viestinnästä, että yhteen suuntaan tapahtuvasta tiedottamisesta. Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää, joka siis on esimiesten ja työntekijöiden välistä viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13 – 14.)

Työyhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, että työyhteisöllä ja työntekijöillä on erilaisissa tilanteissa mahdollisuus toteuttaa asettamansa tavoite. Työyhteisön viestintäjärjestelmään kuuluvat viestintäkanavat, viestinnän järjestelyt ja viestinnän säännöt. (Åberg 1993, 105.)

Työyhteisössä viestittäessä yhdistyy kaksi tekijää: omat tarpeet ja henkilökohtaiset motiivit sekä työyhteisön reaktiot. Se, kuinka viestitään työyhteisössä, kuvastaa sitä millaiseksi se mieltää itsensä. Viestintä on itsensä ilmaisemista ja esille tuomista. (Puro 2003, 13.)

Leif Åberg (1993) kirjoittaa ”Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas” kirjaan, että viestintä on työyhteisön tärkeä voimavara. Myös Helsingin yliopiston vies-

tinnän laitoksen pitkäaikainen esimies, professori Osmo A. Wiio on kiteyttänyt viestinnän merkityksen oivallisesti verraten sitä liimaan tai naulaan. Se on juuri se tekijä, joka pitää kokonaisuuden koossa. (Mts. 7.)

Työyhteisö siis vaatii toimiakseen viestintää. Työyhteisön täytyy tietää yrityksen visio (eli näkemys siitä, mihin yritys on menossa), työyhteisön täytyy tietää, mitkä ovat tavoitteet, työyhteisön täytyy delegoida (eli tietää, kuka tekee mitäkin), työyhteisön täytyy koordinoida (eli varmistaa, että kaikki työt ja osa-alueet tehdään), työyhteisön täytyy motivoida (eli löytää kipinä ja hyvä ryhmähenki, jolla työtä tehdään). Tämä kaikki olisi mahdotonta ilman viestintää –johtamiseen siis tarvitaan viestintää. (Mts. 7 – 8.)

5.3 Yhteisöviestinnän määritelmiä

Viestintä on vaikea ja haasteellinen tutkimuskohde, eikä sen määrittelemisenkään ole helppoa. Monet tutkijat ovat todenneet sen. (Juholin 1999, 23.) Yhteisöviestinnällä on useita eri määritelmiä.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012) määrittelevät yhteisöviestintää viidestä eri näkökulmasta. Ensimmäinen tapa on yhteisöviestinnän jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää, eli esimiesten ja henkilöstön välistä viestintää, tarvitaan liiketoimintaan, tavoitteiden saavuttamiseen, työhön innostamiseen sekä työilmapiirin luomiseen. Ulkoista viestintää, eli ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaa viestintää, tarvitaan erilaisissa medioissa ja uutisoinneissa, suhdetoiminnassa tai asiakastilanteissa. Toinen tapa on viestinnän jakaminen viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Viralliseen viestintään kuuluvat esimerkiksi kehityskeskustelut tai palaverit. Epävirallinen viestintä on rennompaa viestintää arkisista ja tavallisista asioista esimerkiksi taukuhuoneessa tai hississä. Kolmas tapa yhteisöviestinnän määrittelemiseksi on sen jakaminen osa-alueittain (esimerkiksi markkinointiviestintä, sisäinen viestintä, talousviestintä, sijoittajaviestintä jne.). Osa-alueet määräytyvät sen mukaan, millaista viestintä on. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että yhteisöviestintää on kaikki organisaatiossa tapahtuva viestintä markkinointiviestintä mukaan lukien.

Toisaalta taas yhteisöviestintä saatetaan nähdä markkinointiviestintänä. Neljäs tapa on jakaa viestintä suoraksi ja välilliseksi viestinnäksi. Välitetty viestintä tapahtuu jonkin välineen/kanavan kautta, yleensä kirjallisesti. Suora viestintä puolestaan on kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Mts. 14 – 18.)

Wiio (1975) määrittelee yhteisöviestinnän tarkoitukseksi sovittaa organisaatiojärjestelmän osa-järjestelmät ja ympäristö niin, että organisaatio toimii yhdessä kohti haluttua päämäärää. Tavoite on siis toimia yhdessä ja liittää osa-alueet yhteen, jotta yrityksen tavoite voidaan saavuttaa. (Juholin 1999, 22.)

Åberg (1993) näkee yhteisöviestinnän kokonaisviestintänä, joka on voimavara, jolla saavutetaan yhteisön tavoitteet. Tämän näkemyksen mukaan viestintä on tiukasti kiinni yhteisön visiossa ja strategiassa. (Mts. 22.)

Åbergin (1993, 108) mukaan työyhteisöviestinnällä on viisi tehtävää: toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus.



Kuva 1. Viestintäpizza (Åberg 1993, 108)

Viestintäpizzan yksi osa on perustoimintojen tuki. Viestinnällä tuetaan toimintaa, ja Åbergin pizzamallin mukaan perustoimintojen tuki onkin työyhteisöviestinnän tärkein tehtävä. Tämä tarkoittaa, että markkinoidaan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ul-

koiseen markkinointiviestintään kuuluu kaikki mainonta ja myyntityö, jota yritys tekee. Esimiehellä onkin tärkeä tehtävä kannustaa työntekijöitä jatkuvasti tekemään töitä myynnin lisäämiseksi. Myynnin lisäksi yritys pitää yhteyttä ”ulkomaailmaan” muutenkin, sillä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden, raaka-ainetoimittajien ja viranomaisten kanssa on oltava tekemisissä. Tällä tavoin saadaan yhteistyökumppanuus säilytettyä. (Mts. 108.) Sisäinen markkinointi puolestaan sisältää operatiivisen työviestinnän (eli kaiken sen viestinnän, jolla työyhteisö saa asiat toimimaan yhdessä) ja henkilöstön tiedottamisen. Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia, sillä työyhteisön on tiedettävä, mitä ulospäin viestitään ja mitä yrityksessä tapahtuu. (Mts. 109.)

Viestintäpizzan toinen osa on profilointi. Viestinnällä profiloidaan työyhteisöä eli rakennetaan sekä tuotteista ja palveluista että yrityksestä ja johtajasta profiilit, niin sanotut tavoitekuvat (mitä yritys tuottaa / mitkä ovat palvelut, mitkä ovat tavoitteet ja minne yritys on menossa). Profiloinnissa yhdistyy kolme eri tekijää: teot, viestit ja ilme. Teot ovat tärkein profiloinnin osa, sillä se kuvaa sitä, mitä yritys tekee ja miten. Viestintä on mukana kaikessa (esimerkiksi johtamisessa, markkinoinnissa ja mainonnassa, tiedottamisessa jne.), eli tärkeää on kiinnittää huomio siihen mitä sanoo ja miten. Ilme kuvaa sitä, miltä yritys näyttää. Tähän kuuluvat erilaiset vaikutelmat esimerkiksi palvelusta, yrityksen logo sekä tunnus jne. (Mts. 109 – 111.)

Åbergin viestintäpizzan kolmas osa on informointi. Informoinnilla tiedotetaan sekä ulospäin että sisäänpäin kaikesta tapahtumasta ja yritykseen liittyvästä. Ulkoista tiedottamista voivat olla esimerkiksi joukkoviestimien välityksellä julkaistavat tiedotustilaisuudet tai lehtiartikkelit. Yritys voi myös käyttää yhteystoimintaa eli viestiä tärkeimpien ja pienempien tahojen kanssa esimerkiksi tapaamisten, puheluiden tai kirjeiden välityksellä. (Mts. 111 – 112.) Sisäisessä tiedottamisessa suunta on siis työyhteisön sisäänpäin. Tärkeistä asioista, tapahtumista, muutoksista yms. viestitään aivan arkipäiväisen viestinnän kautta, mutta myös esimerkiksi kokouksissa ja palaverissa, tiedotustilaisuuksissa, ilmoitustauluilla, pikatiedotteissa tai laajemmissa katsauksissa. (Mts. 112 – 113.)

Viestintäpizzan neljäs osa on kiinnittäminen. Kiinnittämisellä varmistetaan työntekijöiden perehdytys työhön ja työyhteisöön. Sen kautta työntekijät oppivat talon tavoille, tietävät normit ja saavat opastuksen työtehtäviin. Koska ihmiset ovat sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia, tarvitaan viestintää myös tyydyttämään sosiaaliset tarpeet. Tätä voidaan kutsua myös puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Jotta työntekijä pystyy työskentelemään, on hänet perehdytettävä niin työtehtäviin kuin työyhteisöönkin. Kiinnittämisestä puhutaan myös silloin, kun esimerkiksi työtehtävä muuttuu ja joudutaan perehdyttämään työntekijä uusiin haasteisiin. Nykymaailmassa uudistuksia tapahtuu koko ajan, ja niihin perehdyttäminen työpaikalla on kiinnittämistä. (Mts. 117 – 118.)

Työyhteisössä tapahtuvassa viestinnässä on erilaisia viestintäkäsitteitä: työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, esimiesviestintä, johtamisviestintä jne. Työyhteisöviestintä on koko organisaatiota koskevaa viestintää. Vastuu on johdolla ja esimiehillä, ja viestintä kohdistuu koko organisaatiota koskeviin asioihin. Sisäinen viestintä on nimennomaan yrityksen sisälle suuntautuvaa viestintää. Johtamisviestintä on työyhteisöviestinnän ”alalaji”, jossa viestiminen keskittyy johtamisnäkökulmaan. Tässä opinäytetyössä keskitytään esimiesviestintään eli siihen, kuinka esimiehet viestivät työntekijöilleen.

5.4 Strateginen ja operatiivinen viestintä

Viestintä työyhteisössä ei rakennu itsestään. Jotta viestintä tukee parhaalla mahdollisella tavalla liiketoimintaa, vaatii viestintä suunnittelua. Suunnittelua on strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategiseen suunnitteluun rakentuu tarkoituksen ja tehtävien määrittelystä, viestinnän peruseräpäätösten määrittelystä sekä viestintästrategiasta. Operatiivinen viestintä puolestaan koostuu painopistealueiden määrittelystä sekä toimenpiteiden valinnasta ja jaksotuksesta. (Juholin 1999, 105 – 106.)

Strateginen viestintä tukee yrityksen toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Tämä siis pohjautuu siihen, *mitä viestinnällä tavoitellaan*. Viestinnän strategisella tasolla mää-

ritellään peruslinjat viestinnälle. Strateginen viestintä voidaan jakaa kolmeen osaan (Juholin 1999, 114):

1. Viestinnän avaintulokset (eli tavoitteet)
2. Tulostavoitteet (eli mittarit)
3. Tehtävät (eli konkreettiset teot)

Avaintulokset, tulostavoitteet sekä tehtäväkuvaukset muodostavat strategisen viestinnän. Tämä on kuin prosessi, joka lähtee nykytilan kartoituksella. Tämän pohjalta määritellään halutut tavoitteet eli se, mihin viestinnällä pyritään. Tehtävistä valitaan tietyt painopisteet, joita lähdetään toteuttamaan. Mittareiden avulla seurataan viestinnän tuloksia ja vaikutuksia. Saatuja tuloksia verrataan avaintuloksiin, ja tarvittaessa painopisteitä sekä tehtäviä muokataan siten, että tuloksia saadaan paremiaksi. (Juholin 1999, 114 – 115; Juholin 2001, 80 – 85.)

Operatiivinen viestintä pohjautuu strategiseen viestintään, ja tämän avulla suunnitellaan se, *miten tavoitteet toteutetaan*. Operatiivinen viestinnän taso on siis käytännön toimintaa. Operatiivisen viestinnän suunnittelu on säännöllistä, ja usein se toteutetaan vuosisuunnitteluna. (Juholin 1999, 120.) Operatiiviseen viestintään kuuluu (Juholin 2001, 86 – 87):

1. Arkiviestintä (päivittäinen perusviestintä)
2. Ohjeistus (vastuut, ohjeet, linjaukset)
3. Erillishankkeet (erillinen tehtävä)
4. Kampanjat ja prosessit (laajemmat tehtäväkokonaisuudet)

Operatiivinen viestintä lähtee myös nykytilanteen kartoituksesta, minkä jälkeen valitaan toimenpiteet. Toimenpiteet jaetaan kolmeen ryhmään: *mitä pitää tehdä, mitä pitäisi tehdä ja mitä haluttaisiin tehtävän*. Arkiviestintään luetaan mukaan kaikki tavallinen arkiviestintä sekä tavoitteita, tuloksia ja suunnitelmia koskeva viestintä. Ohjeistusta tarvitaan, jotta kaikki toimii. Vastuuhenkilöt tietävät omat tehtävänsä, ohjelmia osataan käyttää, ja toiminta on yhdenmukaista. Ohjeistuksessa asiat käydään läpi vaihe vaiheelta. Erillishankkeet ovat jonkin viestinnän osa-alueen kehittämistä varten. Tällainen hanke lähtee yleensä painopisteestä. Kampanjat ja prosessit ovat

laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Kysymyksessä voi olla esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus tai uuden strategian viestiminen organisaatiossa. (Juholin 1999, 120 – 129; Juholin 2001, 86 – 102.)

6 ESIMIES – TYÖYHTEISÖSSÄ TÄRKEÄ VIESTIJÄ

Tässä luvussa määritellään mitä on esimiesviestintä. Lisäksi luvussa perehdytään esimiesviestinnän näkökulmasta tietotukseen, viestintäkeinoihin ja -kanaviin, perehdyttämiseen, palautteenantoon ja motivointiin. Lopuksi kuvaillaan millaisia haasteita esimiesviestinnässä on ja millaista hyvä esimiesviestintä on.

6.1 Esimiesviestintä

Sisäisen viestintä pohjautuu esimies-alaisviestintään, ja tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan esimiesviestintään. Tutkimukset osoittavat, että esimiehellä on suuri rooli ja vastuu viestinnästä, ja hän vaikuttaa tällä tavoin viihtyvyyteen ja sitoutumiseen työpaikalla. Esimiesviestintää ovat esimerkiksi arkinen työviestintä, rekrytointi ja työhöntulo, perehdytys työyhteisöön ja työhön, keskustelut tavoitteista ja tuloksesta, arkiviestintä ja palaverit. (Juholin 2001, 127.) Juholin (Mts. 126 – 127) jakaa esimiesviestinnän asiasisällöt kolmeen ryhmään.

1. Suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön tai tiimiin
2. Yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
3. Vaikeiden, yksilöitä koskevien asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla.

D'Aprix (1996) on jaotellut esimiehen viestintätehtävät ja sisällöt ympyrämallilla. Tämän mukaan esimiehen viestinnän tehtävänä ovat työn ja työtehtävien kuvaus, perehdytys ja palautteenanto, henkilökohtaisten odotusten määrittelemineen, tavoitteiden ja tulosten kertominen, vision ja mission sekä arvojen välittäminen ja yhteistyön tekeminen.



Kuva 2. Esimiehen viestintätehtävien sisällöt (D'Aprixin 1996)

Juholin (2009, 195) listaa esimiehen keskeisimmiksi viestinnän tehtäviksi:

- Tiedottaminen
- Reagointi ja vastaaminen
- Kuunteleminen ja kuuleminen
- Muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen
- Palaute

Miksi esimiehen rooli viestinnässä on niin tärkeä? Esimies on osa työyhteisöä, hän kuuluu työyhteisöön ja on sitoutunut siihen. Tästä syystä hän on merkityksellinen myös viestinnän kannalta. Työyhteisön hengen ja ilmapiirin luomiseen vaikuttaa se, mikä esimiehen rooli on viestinnässä ja kuinka hän kommunikoi. (Juholin 2001, 128.)

6.2 Tiedotus

Lähin esimies on tärkein tiedottaja, ja tämän vuoksi esimiehen vastuulla on kertoa, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu ja kuinka ne hoidetaan. Työntekijöiden on tunnettava yrityksen tuote/palvelu ja lisäksi tiedostettava, mitkä ovat henkilökohtaiset ja työyhteisön tavoitteet. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijät ovat näistä tietoisia. Jotta yhteisö toimii yhtenäisesti samaan suuntaan, on kaikkien tiedostettava visio, strategia ja tavoite (eli näkemys siitä, mihin ollaan menossa, kuinka se toteutetaan ja mikä on päämäärä). Esimiehen on jalkautettava nämä työyhteisöön. Esimiesviestintään kuuluu myös niin sanottu päivittäinen työviestintä eli se, että esimies ja työntekijät ovat perillä tapahtumista ja että tarvittavat tiedot ja taidot ovat työn tekemiseen saatavilla. Näin ollen esimiesviestintä on siis kaikkea sitä, mikä liittyy työntekoon, tulokseen ja yritykseen. (Säteri 2009, 4 – 6.)

Esimiehen tärkeä tehtävä on pitää työntekijät ja tiimit ajan tasalla esimerkiksi tapahtumista ja työtehtävistä. Esimies on juuri se, joka suunnittelee, selvittää ja päättää, minkä vuoksi on esimiesten vastuulla tiedottaa niistä muille. Olennaisimpia huomiota otettavia asioita on vastuu tiedottamisesta, tiedotuksen sisällöstä ja ymmärrettävyydestä sekä ajoituksesta. Viestinnän ajoitus on tärkeä, sillä mikäli tietoa viivytetään, se saatetaan nähdä tiedon panttaamisena ja salailuna. Joitakin asioita on saatettu jo suunnitella ja valmistella, mutta niistä tiedotetaan yhtäkkiä. Tästä saattaa myös tulla purnaamista, sillä tähän suhtaudutaan siten, ettei ole osattu ennakoida asioita. (Juholin 2009, 195 – 196.)

Juholin (1999, 183) on listannut kolme kohtaa, joista esimiehen tulisi viestiä työntekijöiden kanssa:

1. Muutokset ja niiden vaikutukset
2. Asiat, jotka liittyvät työhön, uraan ja kehittymiseen
3. Vaikeat asiat

Lisäksi Juholin (1999, 184) listaa esimiesviestinnän kehitysalueet:

1. Monimutkaisten asioiden tulkitseminen ymmärrettävään muotoon
2. Palaute työsuorituksista ja ideoista
3. Keskustelumahdollisuus ja aika työntekijöille
4. Positiivinen asenne kehitysideoille

6.3 Viestintäkeinot ja välineet

Esimies viestii työntekijöilleen sekä suoraan että välillisesti. Suora viestintä on kasvotusten tapahtuvaa ja välillinen viestintä puolestaan jonkin viestintävälineen kautta. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa se, onko tarkoituksena viestiä esimerkiksi yhdelle tiimille/yksilölle vai suuremmalle ryhmälle. Leif Åberg (2000) jakaa viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Eri kanavia käytetään sen mukaan, tapahtuuko viestintä suoraan vai välillisesti. Lähikanavaa käytetään esimerkiksi yhdelle työntekijälle viestittäessä. Tällainen viestintä on esimerkiksi perehdytyksessä tapahtuva viestintä. Koska työyhteisöä ei välttämättä ole mahdollista saada kasaan, minkä vuoksi erilaisia kanavia (kuten sähköpostia) käyttämällä tavoitetaan helpommin kaikki työntekijät. Niinpä kaukokanavia puolestaan käytetään kaikille työntekijöille viestittäessä. (Åberg 2000, 173 – 179.) Seuraavassa kuviossa on eriteltyä viestinnän keinot ja kanavat.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	<ul style="list-style-type: none"> *Lähin esimies *Muut esimiehet *Osastokokous *Ahaa-aukiot *Työtoverit ja ystävät 	<ul style="list-style-type: none"> *Tiedotustilaisuus *Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt *Kokoukset ja neuvottelut *Ylimmän johdon suora yhteydenpito *Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	<ul style="list-style-type: none"> *Yksikön ilmoitustaulu *Yksikön kiertokirjeet *Tehdaslehti *Verkkoviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> *Ilmoitustaulu *Kiertokirjeet *Pikatiedote *Tiedotus- ja henkilöstölehti *Asiakaslehti *Toimitusjohtajan katsaus *Toimintakertomus *Tietokannat verkossa *Videouutiset *Sisäinen radio *Puhelinuutiset *Verkkoviestintä *Ammattiyhdistyksen pienjoukko-viestintä *Joukkoviestimet

Kuva 3. Viestintäkanavat (Åberg 2000, 174)

Esimies joutuu työssään erilaisiin viestintätilanteisiin. Viestintätilanteet voidaan jakaa yksilö- ja ryhmätason viestintään. Tilanteesta riippuen on esimiehen tärkeää tunnistaa, kumpaa viestintätapaa aikoo käyttää. (Åberg 1993, 75.)

Kahden kesken käytävää viestintää on kolmea erilaista: haastattelut, motivoivat keskustelut ja arviointikeskustelut. Ensimmäinen viestintätilanne esimiehen ja alaisen välillä käydään valintahaastattelussa, joka yleensä käydään uutta työntekijää rekrytoitaessa. Motivoiva keskustelu voi olla esimerkiksi jonkin työn tai tehtävän delegointi työntekijälle. Arviointi- ja palautekeskustelut käydään myös kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä. Monesti myös ikävistä asioista viestitään yksilötasolla. (Mts. 76 – 83.)

Esimies viestii ryhmätasolla ensimmäisen kerran silloin, kun ryhmä on koottu. Kun ryhmän tehtävä ei ole yksilötehtävä, vaan ryhmänä toteutettava työ, viestii esimies tällöin koko ryhmälle. Ryhmälle delegointi tapahtuu koordinoinnin kautta, eli jokaiselle työntekijälle/yksilölle annetaan omat vastualueet. Usein yhteisiä asioita koske-

vat asiat viestitään samaan aikaan koko ryhmälle esimerkiksi palaverien muodossa. Ryhmälle viestittäessä on tärkeää ottaa huomioon ryhmän kehitysvaihe ja ilmapiiri. (Mts. 87 – 95..)

6.4 Perehdyttäminen

Perehdytys on uuden työntekijän opastamista työhön, työyhteisöön, koko organisaation ja toimialaan (Juholin 2009, 233). Perehdytys tapahtuu kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on jo, ennen kuin uusi työntekijä tulee taloon, toinen on silloin, kun työntekijä aloittaa työt, ja kolmas on muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen. (Mts. 236.)

Perehdytys alkaa siis jo, ennen kuin uusi työntekijä tulee taloon. Perehdytykseen voi laskea mukaan jo rekrytoinnin. Työnhakijailmoitus on ensimmäinen asia, ja tällä luodaan työnhakijalle maine työnantajasta. Myös kommunikointi hakijoiden, valitun työntekijän ja valitsematta jääneiden hakijoiden kanssa on jo perehdyttämistä. Lisäksi on hyvä tehdä valmisteluita jo, ennen kuin uusi työntekijä konkreettisesti aloittaa. Esimerkiksi työyhteisölle tai sidosryhmille saatetaan ilmoittaa uudesta työntekijästä. (Mts. 237 – 239.)

Kun työntekijä aloittaa uudessa työssään, hänet perehdytetään seuraaviin asioihin (Mts. 239):

1. tekniset työssä ja työyhteisössä tarvittavat asiat
2. oma työ, koulutus ja ura
3. työsuhde
4. organisaatio ja sen toimialat

Perehdytyksestä voi vastata yksi henkilö, tai eri perehdytyksen alueilla voi olla useampi perehdyttäjä (Mts. 239).

Hyvä perehdyttäminen tehdään ajatuksella ja kunnolla. Perehdyttäjä käy läpi asioita uuden työntekijän kanssa kunnolla useamman kuukauden ajan, jolloin työntekijällä

on mahdollisuus sisäistää asiat. Tärkeää on, että perehdytys tapahtuu johdonmukaisesti. Tärkeää on lisäksi se, että uudella työntekijällä on mahdollisuus tarkistaa ja varmentaa asioita, jotka ovat esimerkiksi jääneet epäselviksi. Perehdytykseen on hyvä olla ohjelma, ja perehdytyksen tulisi olla yksilöity eri työtehtävien mukaan. Hyvän kuvan antaa sellainen esimies, joka on perehdytyksessä mukana. Tämä osoittaa uudelle työntekijälle, että työntekijää arvostetaan ja että johto on sitoutunut. Uudelle työntekijälle olisi hyvä olla olemassa oppaita tai aineistoja saatavilla vielä senkin jälkeen, kun varsinainen perehdytysosio on päättynyt. Esimerkiksi sähköisessä/kirjallisessa muodossa olevia oppaita, työkavereita/esimiehiä, joilta kysyä ja varmistaa tarvittaessa. (Mts. 236 – 237.)

Koulutus/opastus/opetus voi jatkua vielä varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin. Vuorovaikutteisella opettamisella/ohjauksella selitetty mentorointi mahdollistaa kehittymisen ja kasvamisen, mutta vaatii sen osapuolilta avoimuutta ja sitoutumista. (Mts. 240.)

6.5 Palaute ja motivointi

Tavoite on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Myös johtamisessa tavoitteet tulevat konkreettisesti esille, ja palaute on tiiviisti tekemisissä tavoitteen kanssa. Palaute osoittaa työntekijälle, että häntä arvostetaan ja hänen työstään ollaan kiinnostuneita. Palaute auttaa sekä työyhteisöä että yksilöä saavuttamaan tavoitteet. (Nykänen 2012, 51.)

Palaute on aina arvokasta, ja kun se saadaan esimieheltä, nousee sen arvo entisestään. Palaute antaa työntekijöille tietoa siitä, miten he ovat työnsä tehneet, miten niihin on reagoitu, mitä työllä on saatu aikaan jne. Palautteenantoa varten tulisi suunnitella, kuinka palaute annetaan, kuka sen antaa ja mitä palaute sisältää. (Juhoilin 2009, 198.)

Palaute on merkki siitä, onko sanoma mennyt perille. Tärkeää palautteessa on se, että se on mahdollisimman konkreettista. Palautteen antaminen onkin esimiehelle

haasteellista, sillä on eri asia antaa myönteistä kuin kielteistä palautetta. Myönteisen palautteen antaminen on tietenkin sekä työnantajalle että työntekijälle iloinen asia, ja tärkeää olisi antaa myönteistä palautetta aina, kun siihen on aihetta. Suomalaisessa kulttuurissa näin ei kuitenkaan useinkaan tapahdu. Åberg (2006) kirjoittaa, että suomalaiset esimiehet ovat yleensä vaiti, kun kaikki on hyvin. Palautetta annetaan vain silloin, kun on jotain negatiivista sanottavaa. Tämä ei kuitenkaan toimi työntekijän kannalta, sillä hän ei tiedä, onko hoitanut tehtävänsä hyvin jos palautetta ei anneta. Kielteistä palautetta annettaessa on esimiehen erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että palaute annetaan rakentavasti. Suoraan töksäytetty negatiivinen palaute saattaa lamauttaa työntekijän. Kun palaute on annettu oikein, pystyy työntekijä kiinnittämään huomiota asiaan jatkossa ja toimimaan oikein. (Mts. 161 – 162.) Nykäsen (2012, 52) pro gradu -tutkielmassa esiteltiin Michaelin, Leschinskyn ja Gagnonin vuonna 2006 tekemä havainto, jonka mukaan palautteella parannetaan suoritusta ja työn tehokkuutta.

Palautteen antamista ei tarvitse säästellä, mutta sen tulee olla aina perusteltua. Juholin (1999, 185) on listannut palautteelle kriteerejä:

- Kerralla enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta
- Mahdollisimman pian suorituksen jälkeen
- Mahdollisuuksien mukaan kaksisuuntaista
- Johdonmukaisuus aiemman palautteenannon kanssa
- Oikeudenmukaisuus
- Kielteinen henkilökohtainen palaute henkilöstötasolla aina ensin asianomaiselle
- Myönteinen henkilökohtainen palaute harkinnan mukaan yksilö-, ryhmä- tai yhteisötasolla

Hyvien viestintätaitojen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta on tutkittu paljon, ja tutkimuksien mukaan työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja johtajan viestintätaidoilla on selkeä yhteys. Mm. Emilia Nykänen (2012, 53) viittaa puheviestinnän pro gradu -tutkielmassaan Sharbourghin, Simonsin ja Cantrillin vuonna 2006 tekemään amerikk-

kalaiseen survey-tutkimukseen, jossa tutkittiin motivoinnin vaikutusta työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan motivointi vaikuttaa työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja viestintätyytyväisyyteen. Nykäsen (2012, 54) tutkielman mukaan myös vuonna 2009 Tewsin ja Traceyn tekemä viestintä- ja vuorovaikutuskoulutustutkimus osoitti, että erityisesti tuottavuutta ja palvelualttiutta vaadittavilla aloilla esimiehen viestinnällä ja motivoinnilla on merkitystä.

Motivointi on esimiehen keino sitouttaa työntekijänsä. Motiivi saa ihmisen toimaan kohti haluttua päämäärää. Työyhteisössä esimiehellä on selkeä tavoite, johon hän haluaa yrityksen pääsevän ja motivoimalla työntekijöitään esimies sitouttaa heidät työskentelemään kohti päämäärää. Johtamisviestinnällä on siis suuri vastuu tässä. Viestiessään esimiehellä on hyvä olla tunneälyä, jotta hän osaisi etukäteen arvioida työntekijän reaktiot ja valmistautua niihin. Motivoivassa viestinnässä tulee ottaa huomioon erilaiset tilanteet, ilmapiiri ja puitteet. Vuorovaikutus on avain löytää työntekijän motiivi. Ihmiset ovat erilaisia, ja niin ovat myös motiivit. Kun työntekijä on sitoutunut, se työskentelee entistä kovemmin tavoitteen saavuttamiseksi ja panostaa aivan eri tavalla työntekoon. Oikeanlainen esimiehen viestintä saa työntekijät sitoutumaan. (Åberg 2006, 164) Åberg (2006, 164) listaa viestinnässä seuraavia asioita:

- Visiomme, missiomme ja niistä johdetut tavoitteet ovat tavoittelemisen arvoista, ja tarvitsemme Sinua tuon vision toteuttamiseksi.
- Uskomme ja luotamme Sinuun, joten Sinun mahdollista käyttää kykyjäsi.
- Täällä ei olla työssä vain työn itsensä vuoksi, täällä on mahdollisuus kasvaa osaajana ja ihmisenä.
- Työ on mielekästä.
- Meillä saat osallistua omaa työtäsi koskevaan suunnitteluun.
- Työviihtyvyys on hyvä.
- Saat palautetta työstäsi.

6.6 Esimiesviestinnän haasteista viestinnän kehittämiseen

Nyky-yhteiskunnassa viestintävälineet ja kanavat ovat kehittyneet huimasti, jos verrataan kymmenen tai kaksikymmentä vuotta taaksepäin. Siltikin toimimatonta viestintää pidetään hyväksyttävänä, sillä ”ainahan viestintää on pidetty toimimattomana” -ajattelutapa on säilynyt näihin päiviin asti. Ongelmia on yhä viestinnän perustoimintojen ketjussa: oikea tieto (OT) ei siirry oikeaan aikaan (OA) oikealle vastaanottajalle (OV). Viestinnän muuttuminen on saattanut jopa mutkistua entisestään erilaisten media- ja viestintävälineiden myötä, sillä tietoa on niin monessa paikassa, ettei tehokkaasti osata enää löytää tarvitsemaansa tietoa. Tämän ansiosta OT-OA-OV-ketju on yhtä sokkeloinen kuin ennen. (Puro 2004, 98.)

Marjut Tervola kirjoitti 3.12.2008 Talouselämä-lehteen artikkelin ”Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat”, joissa pureudutaan sisäisen viestinnän haasteisiin. Tervola listaa yleisiksi sudenkuopiksi viestinnän vastuun laiminlyömisien, kriisitilanteiden, huhujen, ristiriitaisien viestien, väärät tiedotuskanavat, muutosviestinnän ja viestinnän suunnitelmattomuuden.

Sisäisen viestinnän vastuu on aina esimiehellä, minkä vuoksi johdon on tärkeää panna osansa siihen. Viestinnän ammattilaiset voivat kyllä toimia esimiehille niin sanottuina neuvonantajina, mutta esimiesten on kannettava vastuu itse viestinnästä. Esimiehen on osattava viestiä myös kriisitilanteissa. Avoin viestintä ja ennakointi ovat salasanat tähän. Kun työntekijät ovat tietoisia liiketoiminnasta ja yrityksestä, on heidän helpompaa käsitellä myös huonot uutiset tai ottaa vastaan kritiikkiä. Toisaalta kun osataan ennakoida ja hyvissä ajoin myös tiedottaa työntekijöitä, vältetään ikäviltä tilanteilta. Ongelmia ilmenee myös silloin, kun tieto ei kulje. Syntyy huhuja ja on varmaa, että puskaradio alkaa paikata oikeaa viestintää. Erityisesti suurissa muutoksissa ja kriisitilanteissa on äärimmäisen tärkeää, että työntekijät vastaanottavat viestit ajallaan ja että ne ymmärretään oikein. Ristiriitaista viestintää tulee myös välttää, sillä kovin hyvää kuvaa yrityksestä ei anna se, että annetaan vaikutelma hyvin menestyvästä yrityksestä mutta huonosti voivat työntekijät lähettävät päinvastaista kuvaa. Jotta kaikki työntekijät vastaanottavat viestin, on valittava oikea viestintäkanava.

Vaihtoehtoja on nykyään paljon, joten valinnanvaraa on. Tärkeää on huomioida, että viesti saavuttaa jokaisen ja on tasapuolista. Viimeisenä haasteena on muutosviestintä. Suurista muutoksista olisi tärkeää tiedottaa hyvissä ajoin ja selkeästi. Mahdollisuuksien mukaan työntekijöitä voi myös osallistaa muutokseen, jolloin se on helpompi ottaa vastaan. (Mt.)

Edellä mainitut haasteet ovat monella yrityksellä arkipäivää. Niihin ei kuitenkaan pidä jäädä vellomaan, sillä viestintää voidaan kehittää parempaan suuntaan. Viestinnän toimivuus ja kehittäminen ovat yritykselle elintärkeitä, sillä se vaikuttaa yritykseen myös taloudellisesti. Oikein toimiva ja kehittyvä viestintä nimittäin parantaa yrityksen tuottavuutta ja samalla kilpailukykyä. (Puro 2004, 105.)

”Viestintää on kehitettävä, koska osaavien ihmisten sietokynnys toimimattoman viestinnän suhteen on tulevaisuudessa jatkuvasti alhaisempi kuin nykyään. Turhautunut henkilöstö siirtyy työnantajalle, jonka viestinnän valmiudet vastaavat sitä, mitä koulutettu henkilöstö odottaa.”
(Mts. 97.)

Onnistuneeseen esimiesviestintään tarvitaan muutakin kuin toimivat laitteet. Esimieheltä vaaditaan viestinnän asiantuntijuutta. Elisa Juholin (2010) listaa asiantuntijan viestintäosaamisen elementit, joihin esimiehen on kiinnitettävä huomiota kehittäessään viestintätaitojaan:

- esiintymisen taidot
- tiimiviestintä
- projektiviestintä
- kokousviestintä
- konfliktien ratkaisu ja neuvottelemisen taidot
- suhteiden luominen ja verkostoitumisen taidot
- johtamisviestintä
- verkkoviestintä ja viestintäteknologian hallinta
- PR- ja yhteisöviestintä
- tiedottaminen

- kirjoitusviestintä
- kielitaito ja kulttuurienvälinen viestintä.

Esimieheltä vaaditaan hyvää viestintäosaamista. Taitava esimies osaa puhua ja kirjoittaa selkeästi. Esimies hallitsee vuorovaikutustaidot, on selkeä viestiessään ja saa työntekijät ymmärtämään sanomansa. Hän tulkitsee kohderyhmäänsä oikein ja antaa tarvittavat tiedot. Hyvä esimies hallitsee ryhmätilanteet ja pystyy työskentelemään tiiminä sekä sitouttaa tiimiläiset työhön. Vaikeissa ja vaativissa tilanteissa hyvä esimies omaa tarvittavat ongelmanratkaisutaidot, osaa kuunnella ja ottaa myös palautetta vastaan. Taitava esimies osaa motivoida työntekijöitään, antaa palautetta rakentavasti ja kannustaa henkilöstöä avoimeen keskusteluun. Myös kulttuuritunteusta vaaditaan, sillä työntekijöiden kirjo on nykypäivänä hyvin monimuotoista. Lisäksi esimies hallitsee tekniset taidot ja pystyy toimimaan kriisitilanteissa oikealla tavalla. (Mts. 147.)

7 ESIMIESVIESTINNÄN TOIMIVUUS: CASE ELIXIA SEPPÄLÄN ASIAKASPALVELU

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiesviestinnän toimivuutta. Esimiesviestinnän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa esimiesviestinnän nykytilanne Elixia Seppälässä asiakaspalvelutiimin näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää asiakaspalvelun näkökulmasta, miten esimiesviestintä toimii, millä esimiesviestinnän osalueilla olisi parannettavaa ja millaisin keinoin esimiesviestintää voitaisiin parantaa.

Elixia Seppälän asiakaspalvelutiimissä on viisi työntekijää: yksi asiakaspalveluvastaava ja neljä asiakaspalvelijaa. Asiakaspalveluvastaavana minä huolehdin tilitykset sekä raportoinnit, inventaariot, julisteet sekä kampanjat, tilaukset, työvuorot ja vastaan asiakaspalveluun liittyvistä asioista/tehtävistä. Asiakaspalveluvastaavalla ei ole esimiesvastuuta, vaan tämä vastuu on keskusjohtajalla. Näin ollen keskusjohtaja vastaa esimerkiksi asiakaspalvelun rekrytoinnista, sairastapauksista, poissaoloista ja erityisluvista.

Tutkimus koostui viidestä eri teemasta, joiden katsottiin olevan asiakaspalvelutyön kannalta oleellisia: tiedotus, työtehtävät ja organisaatio, perehdyttäminen, palaute ja motivaatio. Näiden lisäksi viimeisenä oli mahdollisuus antaa vapaasti palautetta ja kehitysehdotuksia. Näiden teemojen pohjalta tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tiedotus toimii yleisien asioiden, työtehtävien ja organisaation osalta, miten perehdyttäminen tapahtuu sekä miten esimies antaa palautetta ja motivoi asiakaspalvelun työntekijöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Kaikki asiakaspalvelijat osallistuivat tutkimukseen ja vastasivat kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

7.1 Tiedotus

Ensimmäinen aihe tutkimuksessa käsitteli tiedotusta. Tarkoitus oli selvittää miten asiakaspalvelu kokee esimiesviestinnän toimivan ketjutasolla ja keskustasolla, kulkevatko viestit esimiehiltä työntekijöille, mitä viestintävälineitä käytetään, tiedotetaan-ko asioista ajoissa ja onko viestintä selkeää ja ymmärrettävää.

Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijat kokivat, että aikaisempaan verrattuna esimiesviestintä on parantunut koko Elixia-ketjua koskevista asioista. Asioista tiedotetaan entistä enemmän ja paremmin. Esimerkkinä nousivat esille myyntikampanjat, joista tiedotetaan nykyään paremmin. Tästä huolimatta haastateltavat silti toivoivat, että viestintää ketjun esimiehiltä tulisi vieläkin enemmän. Sen sijaan Elixia Seppälää koskeva tiedotus toimii tutkimuksen mukaan vaihtelevasti. Joistakin asioista tiedotetaan hyvin, mutta on myös sellaisia asioita, joista joutuu itse ottamaan selvää tai joista ei tule tarpeeksi tietoa. Esimerkiksi niin sanotuista virallisista asioista tiedotetaan hyvin (kuten keskuksen yleisistä asioista), mutta muista asioista (kuten jäsenille järjestettävistä tapahtumista) ei välttämättä tiedoteta tarpeeksi. Haastateltava D kertoi:

”Joskus saattaa asiakkaat tietää enemmän kun itse tuossa asiakaspalvelussa.”

Haastattelujen mukaan viestit kulkeutuvat enemmän työkavereilta kuin esimiehiltä. Asiakaspalveluun liittyvistä asioista esimieheltä koettiin saavan tietoa jonkin verran

tai vaihtelevasti, mutta muiden osa-alueiden asioista ei niinkään. Esimiehiltä ei siis koeta saatavan tiedotusta tarpeeksi, vaan asioista saadaan tietoa paremmin työkavereilta tai tiimikavereilta. Esimerkkinä nousi esille, että ryhmäliikuntatapahtumasta saatetaan kuulla enemmän ryhmäliikuntaohjaajalta kuin omalta esimieheltä, ja personal trainer -kampanjasta on haettu tarkennusta personal trainerilta kun esimiehiltä ei ole saatu tarpeeksi tietoa. Eräs haastateltavista totesi haastattelussa, että oli Dance Saturday -tanssitapahtumasta kuullut ryhmäliikuntaohjaajalta, ennen kuin esimies oli asiakaspalvelua tiedottanut tapahtumasta.

Esimiesviestintä on haastattelun mukaan enemmän välillistä kuin suoraa viestintää. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää tulee tutkimuksen mukaan esimiestahoilta melko vähän, ja face to face -viestintää käytetään huomattavasti enemmän työkavereiden kuin esimiesten kanssa. Esimiesviestintä siis pääosin välittyy jonkin viestintävälineen kautta. Asiakaspalvelussa merkittävimpiä viestintävälineitä ovat sähköposti ja ”respakirja”. Asiakaspalvelun sähköpostiin välitetään niin koko ketjua koskevista yleisiä asioita kuin keskuksen asioita koskevat viestit. Myös henkilökohtaiseen sähköpostiin välitetään esimerkiksi kuukausiviestejä yleisistä asioista, kuten muutoksista ja tapahtumista. Respakirja on kalenterimainen kirja, jonne merkitään erityiset asiat, huomiot, selvitykset, tehtävät, keskeneräiset asiat, tapahtumat yms., joista kaikkien työntekijöiden kuuluu tietää. Tämän jokainen lukee työvuoroon tullessaan, ja tästä saadaan ajantasaista tietoa.

Tutkimus osoitti, että tiedotuksen ongelma on selkeästi se, ettei asioista tiedoteta tarpeeksi ajoissa. Tämä koskee niin ketju- kuin keskustasoa. Haastateltava A kertoi:

” No, osa asioista tiedotetaan ihan hyvissä ajoin, mutta osa asioista tulee sitten vähän liian lyhyellä varotusajalla, että ei kerkeä heti ihan sopeutumaan tilanteeseen.”

Haastateltavat kertoivat myös, että esimerkiksi jokin asia saattaa olla sosiaalisessa mediassa esillä jäsenille, ennen kuin henkilöstöä on ehditty tiedottaa asiasta kunnolla.

” Fifty-Fifty, välillä on tosi silleen hyvin kerrottu ja on selkeätä. Mutta sitten välillä taas pitää kyllä ottaa asioista enemmän selvää, että saa sen asian selkeemmäksi”, kuvaili haastateltava B.

Tutkimus osoitti, että esimiesviestinnän koetaan kuitenkin olevan pääosin selkeää.

7.2 Työtehtävät ja organisaatio

Tutkimuksen toinen aihe koski työtehtäviä ja organisaatiota. Tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin esimiesviestinnän kautta asiakaspalvelijat tietävät omat ja tiimin vastuualueet, työtehtävät ja tavoitteet sekä organisaation vision, strategian ja tavoitteen.

Haastattelussa tiedusteltiin miten hyvin omat ja tiimin vastuualueet ovat tiedossa.

Tähän haastateltava D totesi:

” No kyllä tässä pikkuhiljaa on tullu selville, mutta ei ehkä ihan alkuun ollu ihan täysin selkeät.”

Haastattelujen mukaan työntekijöillä on pääosin selvillä sekä omat että tiimin työtehtävät. Muutoksia on näissä ajan saatossa tullut, mikä on sekoittanut välillä käsitystä siitä, mitä asiakaspalvelijan työtehtäviin tai vastuualueisiin kuuluu. Esimerkiksi myynnillinen vastuu on vaihdellut, ja tämä rooli on edelleen hieman epäselvä haastateltavien mukaan. Kaikilla on tiedossa perustehtävät, jotka kuuluvat asiakaspalvelun työnkuvaan, mutta muutosten myötä on tullut paljon lisätehtäviä ja vastuualueita, jotka ovat osittain hieman epäselviä. Työntekijät eivät ole varmoja, kuuluuko jokin työtehtävä asiakaspalvelun tehtäväksi vai esimerkiksi esimiehen vastuualueelle.

Haastattelujen mukaan kaikki asiakaspalvelijat suunnilleen tietävät, mitkä ovat asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijan tavoitteet. Jossain vaiheessa tämä ei ole ollut täysin selvillä, mutta nyt esimerkiksi myynnillinen tavoite on tiedossa.

Organisaation visio, strategia ja tavoite sen sijaan eivät olleet asiakaspalvelijoille tuttuja. Nämä on käyty läpi alkuvuodesta Elixia Seppälän omassa Kick Off -

tapahtumassa, mutta kukaan ei haastattelussa sanonut, että ne olisivat selkeästi tiedossa. ”Jotain sinne päin” -tyylistä ajatusta oli, mutta selkeää käsitystä ei ollut. Haastateltava A toivoikin ketjun tasolta enemmän tähän paneutumista:

”No ne ei kyllä oo kovin selkeät, että niistä vois viestiä vähän enemmän ketjun tasolta meille.”

7.3 Perehdyttäminen

Kolmas tutkimuksen osa-alue oli perehdytys. Tutkimuksessa selvitettiin, oliko työhön ja työtehtäviin perehdytys kattavaa, saiko perehdytystä kaikkiin työvälineisiin ja laitteisiin, onko saanut perehdytystä uudistusten myötä ja kokeeko tarvittaessa saavansa perehdytystä.

” No, aika huonosti, että se joka oli vastuussa mun perehdytyksestä niin hoiti sen aika vasemmalla kädellä, eli aika nopeasti näytti asiat ja ei oikein keskittynyt siihen mun perehdyttämiseen. Eli jätettiin vähän huono kuva siitä siitä ja huonosti perehdytettiin”, kertoi omasta perehdytyskokemuksestaan haastateltava A.

Tutkimustulokset osoittivat, että perehdytys on suurimmalta osalta jäänyt vähälle, ja ainoastaan yksi oli mielestään saanut kattavan perehdytyksen. Muut olivat sitä mieltä, että perehdytys oli hoidettu ”pikakoulutuksena” ja nopealla katsauksella tai olettaen, että tekemällä oppii. Perehdytystä on hoidettu esimerkiksi tekemällä yksi-kaksi työvuoroa tai muutamia tunteja yhdessä perehdyttäjän kanssa. Lisäksi perehdytystä on tehty kaikkien muiden tehtävien ja töiden sivussa, jolloin siihen ei ole keskitytty, minkä vuoksi perehdytyksen on koettu jäävän heikoksi. Perehdyttämisen jälkeen työ oli aloitettu suoraan, ja osa työntekijöistä oli tuntenut olonsa hyvinkin epävarmaksi alussa. Haastateltava C kertoi:

” Jotenkin mä koin, että kun mul piti jatkaa ne perehdytykset vielä seuraavalla viikolla, mutta sitten kun siinä oli välissä se yks vuoro, niin sit

päätettiin vaan että ei tarvi enää perehdyttää. -- Jotenkin tuntu et jäi vähän epävarma olo siitä.”

Kaikki asiakaspalvelijat tutkimuksen mukaan ovat saaneet opastuksen työvälineisiin ja laitteisiin, mutta haastatteluista selvisi, että ne oli käyty läpi nopeasti katsomalla kerran läpi, mitä laitteita käytetään, ja mitkä ovat tarvittavat ohjelmat ja välineet. Näihinkin toivottiin enemmän ja kattavammin perehdytystä.

Muutosten myötä on tullut uudistuksia myös asiakaspalveluun, toimintatapoihin ja laitteisiin. Työntekijät kokivat saaneensa jonkinlaista perehdytystä näihin: joko työ-kavereilta tai kirjallisista ohjeista. Sen sijaan työntekijät olivat sitä mieltä, että esimieheltä ei suoraan perehdytystä ole saatu. Haastattelussa kysyttiin kokevatko asiakaspalvelijat tarvittaessa saavansa perehdytystä, jos sitä pyytäisivät. Kaikki haastattelijat olivat sitä mieltä, että saisivat perehdytystä tarvittaessa, jos vain esimiehellä on aikaa. Nyt kun asiakaspalvelussa on vastuuhenkilö, asiakaspalveluvastaava, koetaan apuja epäselviin asioihin saatavan helpommin, eli mikäli perehdytystä ei saa esimieheltä, niin sitten asiakaspalveluvastaavalta.

7.4 Palautteenanto

Tutkimuksen neljäs aihealue oli palautteenanto. Haastatteluissa selvitettiin, saavatko työntekijät palautetta, millaista palaute on ja miten se annetaan, ja saavatko he rakentavaa palautetta. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin onko palautteesta ollut hyötyä, ja onko se kehittänyt työntekijänä, ja toivoisivatko asiakaspalvelijat saavansa enemmän palautetta.

Haastatteluista selvisi, etteivät asiakaspalvelijat koe saavansa tarpeeksi palautetta tekemästään työstä. Haastateltava A kertoi palautteenannosta:

” Vähän saan, mielestäni pitäisi saada enemmän ja järjestelmällisemmin palautetta. Ja jos mä saan palautetta, niin se on enemmän sitten ehkä semmosta negatiivista.”

Kaikki vastasivat, että palautetta saadaan vähän, ja jos sitä saadaan, se on pääosin negatiivista. Asiakaspalvelijat kokivat, että positiivista ja kannustavaa palautetta ei anneta. Yksi haastateltavista mainitsi, että jos palautetta ei tule, on se merkki siitä, että työt on tehty hyvin. Tällöin palautteen antaminen ei ole niin välttämätöntä. Toinen puolestaan kertoi, että mikäli palautteenantaminen ei ole esimiehelle luonnollista, ei sitä väkisinkään pidä antaa. Tästä huolimatta kaikki kuitenkin toivoivat, että palautetta annettaisiin enemmän – varsinkin positiivista palautetta.

Tutkimus osoitti, että palaute annetaan joko kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse tai kirjoittamalla ”respakirjaan”. Suullinen palaute annetaan esimerkiksi seuraavalla kerralla, kun tulee työvuoroon, tai esimerkiksi silloin kun vapaa-ajalla työntekijä tulee esimerkiksi treenaamaan.

”Kun meilläkin tää on se myös vapaa-ajanviettopaikka kun on tämmönen vapaa-ajan yrityksestä kyse, niin niin sitten se usein tulee silloin kun et oo työvuorossa. Että se, sen koen välillä ahdistavaks, kun sitten kun sä tuut kuitenkin viettämään tänne vapaa-aikaa myös”, kuvaili haastateltava C.

Puhelimitse palautetta saatetaan antaa silloin, kun ei ole työvuorossa. Myös ”respakirjaan” kirjoitetaan palautetta, jolloin työntekijä näkee sen, kun seuraavalla kerralla tulee työvuoroon.

Haastattelussa tiedusteltiin myös rakentavan palautteen saamisesta, ja tämän suhteen tutkimustulokset osoittivat eriäviä mielipiteitä. Neljästä haastateltavasta kaksi koki, että hieman negatiivisempi palaute annetaan vain sanomisen ilosta, sillä tyyli, jolla palaute annetaan, ei ole rakentava.

”Et enemmän se on semmosta, että halutaan vaan sanoa asioista joita ei oo tehny oikein. Että se on semmosta huomauttelua enemmän sitten aina välillä”, haastateltava A kertoi näkemyksestään.

Eli esimerkiksi virheen sattuessa esimies pääsee kuin ”huomauttamaan” siitä. Yksi haastateltavista koki, että rakentavaakaan palautetta ei juuri tule, sillä palautteenan-

to on vähäistä. Yksi haastateltava puolestaan näki, että palaute on rakentavaa jos aiheellisesta virheestä sanotaan ja otetaan siitä opiksi.

Tutkimustulokset osoittivat, että kaikki kokevat saavansa palautteesta hyötyä. Palautteen hyödyistä kertoi haastateltava B:

”Tietenkin kyllä pienikin positiivinen tai negatiivinen asia, niin kyllä se puskee erilailla eteenpäin. Positiivinen hyvällä tavalla, ja sitten ehkä taas opettavaisesti negatiivinen.”

Työntekijät kokivat, että palaute auttaa konkreettisissa asioissa ja työtehtävissä, mutta ei niinkään siinä millainen työntekijä on tai kuinka se toimii.

Kaikki työntekijät toivoivat saavansa enemmän sellaista palautetta, joka annetaan hyvässä hengessä rakentavasti. Erityisesti positiivista palautetta ja kiitosta toivottiin. Palautetta toivottiin annettavaksi työajalla eikä vapaapäivänä puhelinsoitolla tai silloin, kun esimerkiksi vapaa-ajalla käy treenaamassa.

7.5 Motivointi

Tutkimuksen viides aihealue tutki sitä, motivoiko esimiesviestintä työntekijöitä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, millainen esimiesviestintä motivoisi.

Työntekijät eivät kokeneet esimiesviestinnän motivoivan heitä tai työntekoa. Enemmän esimiesviestinnän ajateltiin luovan negatiivisuutta huomauttelemalla asioista tai jopa syyttämällä, eikä äänensävy tai viestintätyyli motivoi työntekoon. Toisaalta työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiesviestintää on aika vähän, ja senkään vuoksi sillä ei ole motivoivaa merkitystä.

Motivoivaksi esimiesviestinnäksi ilmeni hyvässä hengessä annettu palaute, joka on rakentavaa, eikä turhista asioista huomautella tai sanota enää pitkän ajan kuluttua. Motivaatiota viestinnässä lisäisi myös tsemppaava ja rohkaiseva viestintätyyli, yhteishenki ja se, että asioita korostetaan yhdessä tehtäväksi. Myös esimieheltä suoraan tullutta viestintää pidetään motivoivampana kuin työkavereiden kautta välitty-

vää viestintää. Jotta viestintä motivoisi työntekijöitä, olisi sen tutkimuksen mukaan tultava ajallaan. Tärkeää on lisäksi, että kaikki asiakaspalvelussa tarvittava tieto tulisi kaikille asiakaspalvelijoille.

7.6 Avoin palaute esimiesviestinnästä

Viimeisenä haastateltavilla oli vapaus antaa avointa palautetta ja kritiikkiä esimiesviestinnästä yleisesti. Tämän osion tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia ja parannustoiveita esimiesviestintää ajatellen.

Asioiden tiedottamisesta esille nousi erityisesti se, että jokaista Elixian osa-aluetta koskevat viestit ja tiedotteet olisi hyvä välittää myös asiakaspalvelun tietoisuuteen, jotta asiakaspalvelussa ollaan ajan tasalla kaikista tapahtumista, kampanjoista ja muista asiakkaita koskevista asioista. Näin osataan vastata asiakkaalle ja palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaspalvelun tulee olla tietoinen kaikesta, mitä Elixiaassa tapahtuu.

Toinen tärkeä huomio oli työtehtävien tarkentaminen ja vastuualueiden selkeä jako eli se, mitkä työtehtävät ja vastuut ovat selkeästi asiakaspalvelun hoidettavina ja mitkä puolestaan esimiehillä. Esimieheltä toivotaan selkeästi viestintää siitä, mitkä ovat kenenkin tehtävät ja vastuualueet.

Kaikki olivat sitä mieltä, että perehdytykseen tulisi enemmän kiinnittää huomiota. Ehdotuksena tuli, että perehdyttämiseen valittaisiin yksi sama henkilö, joka käy uuden työntekijän kanssa kaiken rauhassa ja huolellisesti läpi. Perehdyttämiseen toivottiin käytettävän myös enemmän aikaa, jotta uudet asiat ehdittäisiin sisäistää hyvin.

Palautetta toivottaisiin enemmän ja rohkeammin niin keskuksen esimiehiltä kuin ketjunkin esimiehiltä. Kaikki haastateltavat toivoivat sekä positiivista ja tsemppaavaa palautetta että rakentavaa ja kehittävää palautetta. Palautteenantotyyliä toivottiin ystävällisemmäksi, niin että asioista sanotaan hyvässä hengessä mutta suoraan. Ei esimerkiksi niin, että tehdyistä virheistä sanotaan muille, ja näin ollen siitä kuulee epäsuoraan työkavereiden eikä esimiehen kautta. Ehdotuksena annettiin myös kehi-

tyskeskustelut, joita ei tällä hetkellä työntekijöillä ole ollut. Näissä esimies voisi suoraan antaa palautetta työntekijälle, ja kertoa missä asioissa olisi parannettavaa ja mitkä asiat sujuvat hyvin.

Työntekijöitä motivoi pienikin positiivinen ja eteenpäin vievä palaute, eli palautteenanto toimii myös esimiehen motivoinnin työkaluna. Työmotivaatiota lisäisivät myös pienet bonukset ja ekstrat, joiden ansiosta työpanos olisi vieläkin suurempaa. Myös hyvässä hengessä ja yhdessä tehtynä työnteon koettaisiin olevan motivoivampaa.

7.7 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laadusta on huolehdittu validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimuksessa tutkittu juuri niitä asioita mitä on ollut tarkoitus. Jotta tutkimus on validiteetti, tulee sen olla pätevää ja perusteellisesti tehtyä, ja tutkimuksen tuloksien ja päätelmien on oltava oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1.) Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Luotettavassa tutkimuksessa tulokset ovat toistettavissa, eli mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, olisivat tulokset samat. (Mts. 3.3.2.)

Tutkimusaihe tähän työhön on valittu huolellisesti. Suunniteltaessa pohdittiin tarkkaan, mitä tutkimuksessa oikein tarkoitus onkaan tutkia ja mihin halutaan löytää vastaukset, mihin tutkimus rajataan ja ketä siihen otetaan mukaan, jotta siitä saataisiin mahdollisimman todenmukainen ja luotettava. Tutkimusta suunniteltaessa pohdittiin myös, mitä asioita teoriaosuudessa käydään läpi ja miten tutkimus käytännössä toteutetaan.

Tutkimuksen teoriaosuuden pätevyyteen on vaikutettu valitsemalla kunnollisia ja relevantteja lähteitä. Tutkimuksen viitekehyksen lähteet ja tutkimukset on valittu siten, että ne ovat mahdollisimman ajan tasalla. Sähköisten aineistojen ja lähteiden etsimiseen käytettiin esimerkiksi JAMK:n Nelli-tiedonhakuportaalia, mutta paljon

käytettiin myös kirjastoista löytyvää kirjallisuutta. Yleisessä nettihaussa yleisimmin käytettiin Googlea, mutta lähteiksi kelpaavat sivustot rankattiin sen perusteella, että sivusto vaikutti luotettavalta ja asialliselta. Tiedonhakuun asiasanat ja lausekkeet olivat tarkkaan suunniteltu ja huolellisesti valittu etukäteen vastaamaan tutkimuksen aihetta.

Tutkimuksen haastattelun runko on suunniteltu huolellisesti teoriaan pohjautuen ja valitsemalla haastatteluun harkiten juuri ne teemat, jotka vaikuttavat konkreettisesti tutkittavaan aiheeseen ja ovat asiakaspalvelun työn kannalta kaikkein merkittävimpiä. Näin tutkimus vastaa juuri siihen tarkoitukseen, mihin pitääkin. Haastattelun kysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi siten, että haastateltavat ymmärtävät kysymyksen oikein. Haastattelutilanne oli kaikille haastateltaville samanlainen, ja haastattelut käytiin kaikkien kanssa samassa tilassa. Haastattelutilanteet olivat rentoja, mutta kuitenkin asiallisia. Tilanne ja haastattelun tunnelma luotiin sellaiseksi, että haastatteluista saataisiin mahdollisimman todennukaista tietoa, mutta tarkoitus kuitenkin oli luoda mukava ja turvallinen ympäristö omien ajatusten ja mielipiteiden antamiseksi. Litterointiin varattiin tarpeeksi aikaa, jotta haastattelut saatiin purettua kirjalliseen muotoon sanatarkasti. Tämän jälkeen litteroidut aineistot koodattiin tutkimustulosten purkamisen helpottamiseksi. Tutkimustulokset käytiin läpi jo pian haastattelujen ja litteroinnin jälkeen, jotta kaikki oli mahdollisimman tuoreessa muistissa. Tutkimustulokset on kerätty suoraan litteroiduista aineistosta. Tulosten kerääminen tehtiin ilman omia näkökulmia ja ennakkokäsityksiä.

Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään juuri ne asiat, joita alun perin lähdettiin tutkimaan. Tutkimusongelmiksi olivat asetettu asiakaspalvelutiimin näkökulmasta seuraavat asiat:

- Miten Elixia Seppälän asiakaspalvelutiimi kokee esimiesviestinnän toimivan tällä hetkellä
- Millä esimiesviestinnän alueilla asiakaspalvelutiimi mukaan on parannettavaa
- Millä keinoilla asiakaspalvelutiimin esimiesviestintää voitaisiin parantaa

Tutkimuksen kautta saatiin selville, mikä on asiakaspalvelutiimin näkökulmasta esimiesviestinnän nykyinen tilanne ja löydettiin esimiesviestinnän ongelmakohdat. Näihin oli tarkoitus kehittää parannusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen ja asiakaspalvelun työtä helpottamaan. Parannuksia on pohdittu teorian pohjalta. Kehittämisehdotuksissa selkeä kotikenttäetu oli se, että tuntee talon tavat ja mahdollisuudet niihin asioihin, jotka oikeasti pystytään ottamaan käyttöön. Niinpä viestintää on varmasti mahdollista kehitysehdotusten avulla parantaa.

Kun tutkimus tehtiin tuttuun työympäristöön, oli vaarana se, että omat näkemykset ja ajatukset tulevat tutkimukseen mukaan. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan täysin neutraalista näkökulmasta omat mielipiteet unohtaen. Tämä varmistettiin siten, että kysymykset haastatteluissa olivat kaikille ja kysymysten muotoilu oli asetettu neutraaliksi. Kysymyksillä ei täten yritetty johdatella vastaamaan mihinkään tiettyyn suuntaan. Lisäksi jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus loppuun avoimesti antaa palautetta viestinnästä. Tällä varmistettiin se, että vastaajalla oli mahdollisuus rehelliseen omaan mielipiteeseen. Haastattelut litteroitiin sana sanalta puhtaaksi niitä muuttamatta, eli tutkimustulokset siirrettiin täysin muokkaamattomana puhemuodosta tekstimuotoon. Tutkimustulosten läpikäyminen toteutettiin täysin haastattelujen pohjalta. Tulosten läpikäyminen ja puhtaaksikirjoittaminen tehtiin sillä asenteella, että kyseessä voisi olla mikä tahansa muu yritys. Näin omat mielipiteet ja ajatukset pysyivät poissa.

Tutkimus varmasti toteutui myös siltä osin, että mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, olisivat tulokset samat. Tutkimuskysymykset olivat selkeät, ja tarvittaessa niitä vielä tarkennettiin, mikäli haastateltavalle jäi epäselvyyksiä. Tällä taattiin se, että kysymykset ymmärrettiin ja niihin varmasti osattiin vastata oikein. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa anonyymeina, mikä mahdollisti sen, että he saivat antaa rehellisen oman näkemyksensä asioista. Tämä luo myös luotettavuutta tutkimustuloksiin. Litteroituja haastatteluja tulkittiin sellaisinaan niitä muuntelematta, ja johtopäätökset sekä tutkimustulokset kirjoitettiin täysin näiden pohjalta. Tutkimuksessa toteutuivat siis sekä luotettavuus että toistettavuus.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimus osoitti, että Elixia Seppälässä asiakaspalvelutiimin esimiesviestinnässä on kehitettävää. Yksi esimiesviestintään vaikuttava asia on ajanpuute. Kiireessä esimiesviestintä tapahtuu hätäisesti, eikä strategiseen tai operatiiviseen viestintään ehditä panostaa. Toinen huomio on ajankohtaisuus. Viestintä tapahtuu usein viime tipassa, eikä reagointiin ja sisäistämiseen jää aikaa. Kolmas ongelmakohta ovat viestintävälineet. Tietoa tulee monesta eri suunnasta ja eri välineitä käyttäen, minkä vuoksi oikean ja tärkeän tiedon saaminen vaikeutuu. Neljäs huomio on vähäinen palautteenanto sekä motivointi. Kaikissa tutkimuksen osa-alueissa löytyi kehitettäviä asioita, ja tarkoituksena olikin, että näihin löydettäisiin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tiedotuksen kompastuskivinä Elixia Seppälässä olivat seuraavat asiat: asiakaspalvelussa ei aina ole tarpeeksi kattavasti tiedossa, mitä Elixiaassa tapahtuu, viestintä ei aina kulje esimiehiltä työntekijöille eikä tieto ei tule ajallaan. Juholinin (1999, 183) mukaan työhön liittyvistä asioista viestiminen on yksi kolmesta kohdasta, joista esimiehen tulisi vähintään viestiä työntekijöilleen. Kuten aiemmin on todettu, olisi asiakaspalvelun oltava ajan tasalla aina kaikesta, mitä tapahtuu. Se, ettei asioista tiedoteta, on todettu olevan hyvin yleinen esimiesviestinnän ongelma. (Lintu 2012, 77.) Viestinnän ajantasaisuus on tärkeää siksi, että ilmapiiri on avoin eivätkä työntekijät koe, että heiltä salataan jotain. Mikäli asioista ei tiedoteta, saattaa työyhteisö kokea, että asioita ja tilanteita ei osata ennakoida. (Juholin 2009, 195 – 196.)

Jotta asiakaspalvelu on ajan tasalla ja tietoisia kaikesta, olisi kaikkia tiimejä koskevat viestit, tapahtumat, tiedotteet hyvä välittää aina myös asiakaspalveluun. Myös muiden osa-alueiden ja kaikkien keskusten yhteisiä asioita koskevat viestit olisi hyvä välittää asiakaspalvelun sähköpostiin, sillä näin jokainen työntekijä vuoroon tullessaan voisi tarkistaa uusimmat uutiset. Kehitysehdotuksena ajan tasalla pysymiseen on ”tapahtumakalenteri”. Kalenteria voisi pitää esimerkiksi henkilökuntatilassa sellaisella näkyvällä paikalla, josta kaikki sen löytävät helposti. Kalenterissa olisi hyvä olla ylhäällä kaikki tulevat tapahtumat, erityishuomiota vaativat asiat, kampanjat jne. Tämä on hyvä keino pitää henkilökunta tietoisena Elixiaan liittyvistä asioista.

Yleisesti myös siihen olisi esimiesten kiinnitettävä huomiota, että viestintä tapahtuu ajoissa, jotta asiakaspalvelu ehtii reagoimaan ja sisäistämään viestin. Juholinin (2009, 195 – 196) mukaan äkkinäinen viestintä asioista saattaa työntekijöistä tuntua siltä, että tietoa pantataan. Yleisiä tiedotteita henkilöstölle välitetään aika ajoin, mutta mikäli tiedotus olisi säännöllisin ajoin tapahtuvaa, esimerkiksi kerran viikossa tai kahdessa viikossa, voisivat työntekijät olla vieläkin tietoisempia Elixian asioista jo hyvissä ajoin. Näin tieto kulkisi suoraan esimiehiltä työntekijöille. Säännölliset palaverit voisivat myös pitää asiakaspalvelun paremmin ajan tasalla. Esimies voisi esimerkiksi kerran kuussa tai kahdessa kuussa pitää yhteisen tapaamisen, johon osallistuisivat kaikki asiakaspalvelijat sekä esimies. Esimies pystyy näin olemaan työntekijöihinsä kontaktissa enemmän myös kasvotusten, kyselemään kuulumisia, antamaan ja vastaanottamaan palautetta ja kertomaan uusimmat uutiset. Näin viestintä ei olisi pelkästään jonkin kanavan tai välineen varassa. Isossa yrityksessä koko henkilöstölle pidettäviä yhteisiä tiedotustilaisuuksia on varmasti haastava järjestää, mutta esimerkiksi muutamana kerran vuodessa (keväällä ja syksyllä) pidettyinä se voisi onnistua. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin käydä läpi sekä mennyttä että tulevaa.

Asiakaspalvelun yksi tärkeimmistä viestintävälineistä on ”respakirja”. Tähän kirjaan merkitään kaikki yhteiset asiat, jotka koskevat asiakaspalvelua. Tämän tulisi olla ajan tasalla aina, koska silloin myös asiakaspalvelijat ovat ajan tasalla. Kaikki asiakaspalvelijat käyttävät ”respakirjaa”, joten tämän välityksellä on hyvä viestiä tärkeistä asioista. ”Respakirjaan” mahtuu vain rajallisesti asiaa, joten toinen hyvä apukeino voisi olla yhteinen lokerikko, jonne välitetään laajemmat tiedotukset, muutokset, uudistukset ja uutiset. Tällainen on jo käytössä, mutta tämän käyttämistä voisi tehostaa entisestään. Jokainen työntekijä voisi käydä lokeron läpi aina vuoroon tullessaan ja saisi näin pidettyä itsensä ajan tasalla tapahtuvista asioista.

Toinen tutkimuksen aihealue oli työtehtävät ja organisaatio. Asiakaspalvelijoilla tuntui olevan hieman epäselvää, mitkä asiat ovat asiakaspalvelun vastuulla ja mistä esimiehet huolehtivat. On esimiehen vastuulla kertoa työntekijöille, mitkä työtehtävät ovat heidän vastuullaan ja mitä heiltä odotetaan. Jotta yritys pystyy toimimaan yhtenäisesti samaan suuntaan, on työntekijöillä oltava tiedossa organisaation visio, stra-

tegia ja tavoite. Esimiehen tehtävä on saada jalkautettua nämä työyhteisöön. (Säteri 2009, 4 – 6.) Asiakaspalvelussa tietyt työtehtävät ja jokaiseen työvuoroon kuuluvat omat rutiinit. Työntekijöillä ei kuitenkaan ole selkeää kuvaa niin sanotuista ”lisätöistä”, joiden hoitaminen on myös asiakaspalvelun vastuulla. Tätä kehittääkseen voisi esimies entistä enemmän ja selkeämmin viestittää kaikille asiakaspalvelun työntekijöille muuttuvista työtehtävistä ja lisävastuita, kun näitä tulee. Työtehtäville ja vastuualueille olisi hyvä tehdä esimerkiksi oma luettelo. Mikäli esimies laajentaa asiakaspalvelun yleisiä kaikkia koskevia työtehtäviä, on esimiehen annettava selkeät ohjeistukset, jotta työntekijät tietävät työtehtävänsä, ja lisäksi esimiehen on varmistettava, että kaikki tietävät muutoksesta. Ajoissa tiedottamisella myös varmistetaan se, että työntekijät ehtivät sisäistämään ja ottamaan muutokset huomioon, kun ne astuvat voimaan. Tähän liittyen säännölliset palaverit tai kokoukset ovat oiva keino lisätä työntekijöiden tietoisuutta työtehtävistään, vastuualueistaan ja velvollisuuksistaan. Esimerkiksi aikaisemmin mainitussa kerran kuussa/kahdessa kuussa pidettävässä yhteisessä tiimipalaverissa voidaan käydä muuttuneet toimintatavat, kerrataan vastuut ja niiden jaot yhdessä läpi. Näin kaikki ovat tietoisia, mitä kukakin hoitaa, mitkä ovat omat ja tiimin tehtävät.

Organisaation visio, strategia ja tavoite olivat asiakaspalvelijoilla hatarassa muistissa. Strategian, vision ja tavoitteen tietoisuutta työyhteisössä voitaisiin parantaa. Vuosittainen henkilöstölle pidettävä tilaisuus ei välttämättä riitä varmistamaan sitä, että työntekijät ovat tietoisia, mihin yritys tähtää ja kuinka se toteutetaan. Mikäli esimiehellä aika ja resurssit riittävät, voisi yhteisiä tilaisuuksia pitää esimerkiksi muutaman vuodessa. Tilaisuudessa voitaisiin käydä läpi yhdessä kaikille yrityksen asioita: kuinka tähän asti yrityksellä on mennyt, mikä on nykytilanne ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Toisto on hyvä tehokeino, joten vision, strategian ja tavoitteen useammin läpikäyminen voisi saada henkilöstön sisäistämään ne myös paremmin. Toinen vaihtoehto ovat yhteiset viikoittaiset/kuukausittaiset viestit, joissa henkilöstölle aina muistutettaisiin siitä, mikä on tavoite ja miten siihen päästään. Esimies voi myös omalla toiminnallaan vahvistaa työntekijöille yrityksen visiota, strategiaa ja tavoitetta, kun hän esimerkillisesti toimii itse sen mukaisesti.

Kolmas aihealue oli perehdyttäminen. Asiakaspalvelussa työntekijät kokivat, että perehdytykseen ei panosteta niin paljoa kuin pitäisi. Perehdytykseen käytetään liian vähän aikaa, eikä perehdytyksen laatukaan ole täysin sitä luokkaa, mitä työ, työtehtävät ja välineet vaativat. Hyvään perehdytykseen panostetaan kunnolla. Perehdytyksen tulisi olla johdonmukaista ja siihen tulisi varata tarpeeksi aikaa, jotta uusi työntekijä ehtii sisäistämään asiat ja tarvittaessa kysymään tarkennusta. (Juholin 2009, 236 – 237.) Selkeää perehdytysohjelmaa, suunnitelmaa ja toteutustapaa Elixissa tällä hetkellä ei ole. Kehitysehdotuksena siis on kunnan perehdytysuunnitelma. Perehdytyksestä tulisi johdonmukaisempi ja kaikille uusille työntekijöille yhtenäinen, mikäli perehdyttämiseen laadittaisiin kunnan perehdytysuunnitelma. Suunnitelma voisi esimerkiksi sisältää perehdytyksen työympäristöön ja työyhteisöön, työhön ja työtehtäviin, työvälineisiin sekä työtapoihin ja työkuultuuriin. Perehdytyksen tehostamiseksi olisi hyvä varata enemmän aikaa ja laatia selkeä aikataulu, jota noudatetaan kaikkien uusien työntekijöiden tullessa taloon. Näin jokainen saisi tasapuolisesti perehdytystä. Tärkeisiin asioihin olisi perehdyttämisen yhteydessä varattava erikseen aikaa, jotta ne voidaan käydä läpi kunnolla. Tällä tavoin perehdytyksen laatua saataisiin paremmaksi. Mikäli esimies ei itse ehdi perehdytystä hoitaa, voisi esimerkiksi asiakaspalveluvastaavan työtehtäviin lisätä uusien työntekijöiden perehdytyksen. Kun perehdyttäjä on sama, myös sen myötä opitut käytännöt ja toimintatavat ovat kaikilla yhteiset.

Neljäs aihealue oli palautteenanto. Kaikki asiakaspalvelijat kokivat, että palautetta annetaan liian vähän. Sekä positiivista että rakentavaa palautetta toivottiin enemmän. Juholinin (1999, 185) palautekriteerien mukaan kerralla olisi hyvä antaa enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta, joten varsinkin positiiviseen palautteen antamiseen olisi hyvä keskittyä. Kehitettäviä asioita olivat myös palautteenantotilanteet ja tyyli, jolla palaute annetaan. Palautteen merkitys on suuri sekä työnantajalle että työntekijälle. Palaute auttaa kehittymään ja tätä kautta parantaa tuloksellisuutta. Palaute on työntekijälle merkki siitä, että häntä arvostetaan ja hänestä välitetään. Nykänen (2012, 51) painotti tutkielmassaan, että palautteenantotyyllillä on suurta merkitystä.

Palautteen antamisen helpottamiseksi hyvä apu voisivat olla kehityskeskustelut. Esimerkiksi pari kertaa vuodessa esimiehen kanssa työntekijät voisivat käydä keskustelun siitä, miten on mennyt. Kehityskeskusteluissa palautetta voidaan antaa molempiin suuntiin, sekä esimies työntekijälle että työntekijä esimiehelle. Kehityskeskustelu on henkilökohtainen ja kahden kesken käytynä hyvä keino käydä kaikki asiat yhdessä läpi. Koska monet asiakaspalvelijat saattavat tehdä sellaisia vuoroja, joissa esimiestä ei välttämättä nähdä kovin usein, saadaan näin lisättyä myös suoraa kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Kaikki asiakaspalvelijat olivat siis samaa mieltä siitä, että palautetta annetaan hyvin vähän. Palautteen antamisen tehostamiseksi kehitysehdotuksena on, että positiivista palautetta annetaan työntekijöille aina, kun siihen on aihetta. Åbergkin (2006) mainitsi, että suomalaiset esimiehet yleensä ovat vaiti, kun työt tehdään hyvin, ja vasta silloin avaavat suunsa, kun jokin on pielessä. Mutta työntekijöiden näkökulmasta tällainen palautteenanto ei toimi, sillä heille jää epäselväksi oman työnsä jälki. Kiitos ja hyvin hoidetusta työstä annetut kehu- ja kiitokset ovat pieni, mutta merkittävä asia työntekijälle. Myös rakentavaa palautetta täytyy saada, jotta työssä kehitytään paremmaksi. Niinpä esimiehen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, että tarvittaessa työntekijälle annetaan kehittävää palautetta. Tässä kaiken a ja o on palautteenantotyyli, jotta työntekijöille ei jää sellainen kuva, että heitä piikitellään.

Ongelmana on, että esimiehen ja asiakaspalvelijoiden työvuorot usein menevät ristiin, jolloin a. palautetta ei anneta tai b. palaute annetaan työaikojen ulkopuolella. Työntekijä ei välttämättä koe olevansa vapaalla, jos vapaapäivänä soitetaan töihin liittyvistä asioista. Haastattelujen mukaan asiakaspalvelijat kokivat tämän epämuksuvaksi viestintätyyliksi. Myös henkilökohtaista sähköpostia luetaan usein vapaapäivänäkin, joten sähköpostikaan ei välttämättä ole hyvä keino palautteenantoon. Kehitysehdotuksena on jokaiselle työntekijälle oma ”postilaatikko”-tyylinen lokero, jonne esimies voi jättää viestin tai palautteen, joka ko. työntekijää koskee. Töihin tullessaan työntekijä voisi tarkistaa oman lokeronsa ja näin saada palautetta työaikojen puitteissa. Yleisistä palautteista voisi puolestaan kirjoittaa myös ”respakirjaan”, sillä sieltä varmasti kaikki osaavat palautteen lukea. Siihen ei kuitenkaan ole hyvä lähteä erittelemään palautetta nimillä, sillä se saattaa aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta tiimissä.

Henkilökohtainen palaute tulisi siis antaa henkilökohtaisesti joko kirjallisesti tai suullisesti.

Viidentenä aihealueena oli motivointi. Tutkimuksen mukaan työntekijöitä eivät kokeneet esimiehen motivoivan heitä. Työntekijät toivoivat, että heitä motivoitaisiin antamalla enemmän positiivista palautetta. Emilia Nykäsen vuonna 2012 tekemässä tutkielmassa kerrottiin, että motivointi vaikuttaa työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja viestintätyytyväisyyteen. Lisäksi vuonna 2009 Tewsin ja Traceyn tekemä viestintä- ja vuorovaikutuskoulutustutkimus osoitti, että erityisesti tuottavuutta ja palveluallittuutta vaadittavilla aloilla esimiehen viestinnällä ja motivoinnilla on merkitystä. Koska kyseessä on palveluala, on työntekijöiden motivoinnilla suuri rooli, ja tähän tulisi panostaa enemmän. Esimies voisi siis motivoida työntekijöitään entistä enemmän sillä, että antaa työstä palautetta enemmän. Eritoten positiivinen palaute koettiin eteenpäin vieväksi ja innostavaksi. Sen vuoksi hyvä ja positiivinen palaute olisi hyvä antaa työntekijöille aina, kun siihen on aihetta - se innostaa ja tuo hyvää mieltä työntekoon. Motivointi olisi helppo toteuttaa säännöllisissä uutiskirjeissä tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Toinen huomio oli, että töitä tehdään yhdessä hyvässä hengessä. Esimies on kiireinen, mutta aikataulujen salliessa hän voisi motivoida työntekijöitä toimimalla mukana tiimissä, tehdä töitä heidän kanssaan ja toimia myös osana asiakaspalvelua. Näin esimies toimisi hyvänä esimerkkinä erilaisissa asiakastilanteissa ja saisi varmasti myös motivointia aikaiseksi asiakaspalvelussa.

8.1 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä tutkimus osoitti, että asiakaspalvelun näkökulmasta esimiesviestinnässä on Elixia Seppälässä tiettyjä sudenkuoppia ja heikkoja lenkkejä, minkä vuoksi viestintä ei toimi täysin ihanteellisesti. Tutkimus tehtiin vain yhdeltä Elixian palveluiden osa-alueelta, minkä vuoksi tutkimustuloksia ei voi suoraan verrata koko keskuksen laajuihin viestintään. Tutkimuksia esimiesviestinnästä voisi suorittaa myös muilta osa-alueilta, esimerkiksi myynnin, personal trainingin tai ryhmäliikunnan alueilta. Yhtenä

vaihtoehtona voisi pitää myös tutkimusta, jossa otetaan kaikki osa-alueet huomioon siten, että vertailtaisiin eri osa-alueiden tutkimustuloksia esimiesviestinnän tasosta.

Koska Elixioita löytyy tällä hetkellä Suomessa 14 keskusta kolmelta eri paikkakunnalta, voisi esimiesviestintää asiakaspalvelun näkökulmasta tarkastella myös esimerkiksi koko Suomen laajuisesti. Eri keskusten asiakaspalveluiden tuloksia voisi vertailla paikkakunnittain, jolloin nähtäisiin, millaisia eroja eri keskusten viestinnässä on. Samalla tavalla voisi myös vertailla eri osa-alueiden tuloksia paikkakunnittain tai keskuskohtaisesti.

Tutkimusta voisi laajentaa myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Kansainvälisiä jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä esimerkiksi vertailemalla Suomen esimiesviestinnän tutkimustuloksia Norjan ja Ruotsin vastaaviin tuloksiin. Tällöin voitaisiin vertailla, miten yhteneväisesti toimivat keskusten viestintä toimii eri maissa. Tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta tai koko keskuksen näkökulmasta.

Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi olla esimerkiksi puolen vuoden päästä tehty kehitystutkimus. Ko. tutkimus olisi toteutuksena täysin samanlainen kuin tämä tutkimus, jolloin muutoksia voitaisiin vertailla ennen ja jälkeen. Tällöin nähtäisiin, onko asioita viety eteenpäin ja kuinka ne ovat vaikuttaneet esimiesviestintään.

8.2 Tutkimuksen hyödyt

Elixian hierarkiamuutosten ja ensimmäistä kertaa keskusjohtajana toimivan esimiehen näkökulmasta tutkimus varmasti on hyödyllinen. Etua saavat sekä johto että asiakaspalvelu. Asioista suoraan puhuminen voi olla vaikeaa ja pelottavaa, minkä vuoksi asiat usein jäävät sanomatta. Mikäli näin tapahtuu, ei muutosta kehitettävillä alueilla myöskään ole luvassa. Sen vuoksi tämä tutkimus tehtiin: tutkimukseen on nyt koottu kaikki ne esimiesviestinnän asiat, joissa asiakaspalvelu toivoisi muutosta ja kehitystä. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää viestinnän kehitysalueet ja löytää niille kehitettäviä vaihtoehtoja. Tämän myötä vaikeisiin asioihin on helpompi tarttua ja

viedä viestintää parempaan suuntaan. Täten myös parantaa sekä työtyytyväisyyttä että tulosta - kuten toimivan viestinnän on todettu tekevän.

LÄHTEET

Elixia. Internet-sivut. Viitattu 20.7.2013.
www.elixia.fi

Elixian henkilökunta syksy 2013. 2013. Taulukko henkilökunnan yhteystiedoista.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2009. Viestinnän Vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.

Karvola, M. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä 3.12.2008. Viitattu 29.8.2013.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Karvonen, E. N.d. Johdatus viestintätieteisiin. Viestinnän käsite ja malleja. Viitattu 29.8.2013.

<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Lenkkeri, S. 2014. Perehdyttäminen ja viestintä työyhteisössä – opas uudelle työntekijälle: Case Kymenlaakson Osuuspankki. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma / Yritys ja yhteisöviestintä. Viitattu 23.3.2014.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69714/lenkkeri_sini.pdf?sequence=1

Lindeman, A. 2010. Sisäinen viestintä työntekijän näkökulmasta. Case: Sokos Lahti. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 7.3.2014.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16805/Lindeman_Annariina.pdf?sequence=1

Lintu, O. 2012. Sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 23.3.2014.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50019/Lintu_Olli.pdf?sequence=2

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta- Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.

Niinikoski, M-L. 2010. Johtamisviestintä työyhteisöviestinnän muotona. Yliopistokirjastot. Viitattu 10.9.2013.

http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/5vJNwGeub/Files/CurrentFile/Johtamisviestinta_tyoyhteisoviestinnan_muotona_28052010.pdf

Nykänen, E. 2012. Kirjallisuuskatsaus johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto: viestinnän laitos. Viitattu 30.10.2013.

http://viesti-fi-bin.directo.fi/@Bin/b682fb003f229ba35a140fc706398c2d/1383669451/application/pdf/325403/Gradu_Heini%20Laitinen_Johtajien%20vuorovaikutusosaminen.pdf

Penttinen, M. N.d. Talentian Internet-sivut. Sosiaalialan ammattijärjestö. Viitattu 21.4.2014. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso

Pitkänen, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 16.3.2014.

http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Puro, J-P. 2004 Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.1.2014

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Säteri, R. 2009. Opas: Esimiesviestintä. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy. Viitattu 19.8.2013.

http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas_Esimiesviestinta_2009.pdf

Terho, S. 2012. Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen tekijänä. Kandidaattitutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 23.3.2014.

<http://www.simoterho.com/toimiiko/kandiVALMISsimoterho.pdf>

Valtonen, K. 2009. Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 23.3.2014.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9024/Valtonen.Katri.pdf?sequence=2>

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Esimiesviestinnän tutkimus

Yleistä

- Kuka olet, kuinka vanha olet
- Kauanko olet ollut Elixialla töissä

Tiedotus

- tiedotetaanko ketjun asioista tarpeeksi?
- Tiedotetaanko Seppälän asioista tarpeeksi?
- Kulkevatko viestit esimiehiltä työntekijöille?
- Mistä saat tietoa? Mitä viestintävälineitä käytetään?
- Tiedotetaanko asioista tarpeeksi ajoissa?
- Onko viestintä selkeää ja ymmärrettävää?

Työtehtävät ja organisaatio

- Tiedätkö omat ja tiimin vastualueet?
- Tiedätkö omat ja tiimin työtehtävät?
- Tiedätkö omat ja tiimin tavoitteet?
- Tiedätkö organisaation vision, strategian ja tavoitteen?

Perehdyttäminen

- Miten sinut perehdytettiin työhösi?
- Saitko perehdytyksen työvälineisiin, laitteisiin ja ohjelmiin?
- Saatko perehdytystä muutosten ja uudistusten myötä?
- Saatko tarvittaessa perehdytystä?

Palaute

- Saatto työstäsi palautetta?
- Millaista palautetta saa ja miten?
- Koetko saavasi palautteesta konkreettista hyötyä?
- Onko palaute kehittänyt sinua työntekijänä?
- Toivoisitko saavasi enemmän palautetta?

Motivaatio

- Koetko esimiesviestinnän motivoivan sinua?
- Miksi kyllä/miksi ei?
- Millainen esimiesviestintä motivoi sinua?

Kriittiset asiat esimiesviestinnässä

- Avoin palaute esimiesviestinnästä
- Esimiesviestinnän kehitysehdotuksia